

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

في البداية الشكر لله عز وجل على أن وفقني لإتمام هذا البحث المتواضع، و أتوجه بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور: "بوصلاح النذير" المشرف على هذا العمل والذي لم يبخل عليا بنصائحه وتوجيهاته القيمة والتي مهدت لي الطريق لإتمام هذا البحث، كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار وعمال ديوان المركب المتعدد الرياضات لذات الولاية الذين أمدوا لي يد العون وسهلوا لي مهمتي البحثية ، كما أشكر كل أساتذة وعمال وموظفي قسم الإدارة والتسيير الرياضي وعلى رأسهم رئيس القسم الأستاذ: "مرينز أسامة" ، وإلى كل من ساهم في إثراء رصيدنا العلمي و المعرفي خلال المسار الدراسي.

جزيل الشكر لكم مني جميعا



إهداء

الحمد لله رب العالمين نحمده حمد الشاكرين والصلاة والسلام على سيد الخلق و الرحمة المهداة سيدنا ونبينا وحبينا محمد عليه أفضل الصلاة و أزكى التسليم. الحمد لله الذي وفقتي لإتمام هذا العمل المتواضع، و الذي أهديه أولا إلى روح أبي رحمه الله الذي أنتقل الى جوار ربه قبل يومين من كتابة هته الكلمات، وإلى والدتي الكريمة أطل الله في عمرها، وإلى الزوجة الكريمة وإلى ابني ريان و ابنتي نور حفظهم الله جميعا، و إلى إخوتي و أبنائهم كل واحد باسمه، وإلى كل أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة وإلى كل زملائي الطلبة دفعة: ماستر 2022-2023، وإلى زملائي في العمل، و إلى كل من ساهم في هذا العمل المتواضع، وإلى كل من يعرف بوزيان من قريب أو بعيد.

لكل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

قائمة المحتويات

شكر	
إهداء	
أ- ج	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
هـ	مقدمة
الفصل الأول ﴿ الإطار العام للدراسة ﴾	
07	تمهيد
08	الكلمات الدالة في الدراسة: الإدارة - الموهبة
09	إدارة المواهب: تعريفها اصطلاحاً و إجرائياً
09	الأداء : تعريفه لغتاً و اصطلاحاً و إجرائياً
10	المؤسسة الرياضية : تعريف المؤسسة - تعريف المؤسسة الرياضية اصطلاحاً و إجرائياً
10-11	إشكالية الدراسة
12	التساؤلات الجزئية
12	أهداف الدراسة
12	أهمية الدراسة
12	الفرضية العامة للدراسة
12	الفرضيات الجزئية للدراسة
13	خلاصة
الفصل الثاني ﴿ الخلفية النظرية والدراسات السابقة ﴾	
15	تمهيد
16	تعريف الموهبة
17	مكونات الموهبة
18	إدارة المواهب : مفهوم إدارة المواهب
19	التطور التاريخي لإدارة المواهب
20	أهمية إدارة المواهب

21	أهداف إدارة المواهب
22	تحديات إدارة المواهب
23	استراتيجيات إدارة المواهب: إستراتيجية التخطيط - إستراتيجية الاستقطاب
24	إستراتيجية إدارة أداء المواهب
25	إستراتيجية تدريب وتطوير المواهب - إستراتيجية استبقاء المواهب
26	الأداء : مفهوم الأداء - عناصر الأداء
27	محددات الأداء - أنواع الأداء
28-29	ماهية تحسين الأداء - أهميته
30	المؤسسة الرياضية: مفهوم المؤسسة - مفهوم المؤسسة الرياضية
31	أهمية المؤسسة الرياضية - المهارات الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية
31	المهارات الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية
32	مستويات الإدارة في المؤسسات الرياضية
32	مديرية الشباب والرياضة
33	ديوان المركب المتعدد الرياضات
34-40	الدراسات السابقة
41	خلاصة
الفصل الثالث ﴿ الإجراءات الميدانية للدراسة ﴾	
43	تمهيد
44	الدراسة الاستطلاعية
44	المجال الزمني للدراسة
44	المجال المكاني للدراسة
45	متغيرات الدراسة
45	المنهج المتبع في الدراسة
45	مجتمع الدراسة
46	عينة الدراسة
46	أدوات جمع المعلومات والبيانات

47-50	حساب الشروط السيكومترية للأداة : الصدق
48	حساب الارتباط بين درجة كل سؤال والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه
51	حساب الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان
52	الثبات و موضوعية الأداة
52	إجراءات التطبيق الميداني للأداة
52	الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة
53	خلاصة
الفصل الرابع ﴿ تحليل النتائج و مناقشتها ﴾	
55	تمهيد
56-59	تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
60-62	تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
63-66	تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
67-70	تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
71-73	مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة
الفصل الخامس ﴿ الاستنتاجات والاقتراحات ﴾	
78	الاستنتاجات العامة
79	التوصيات والاقتراحات
79	الآفاق المستقبلية
قائمة المراجع	
الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
47	صدق الاتساق الداخلي للأداة بالنسبة للمحور الأول	01
48	صدق الاتساق الداخلي للأداة بالنسبة للمحور الثاني	02
49	صدق الاتساق الداخلي للأداة بالنسبة للمحور الثالث	03
50	صدق الاتساق الداخلي للأداة بالنسبة للمحور الرابع	04
51	يوضح الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان	05
51	حساب معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان ككل	06
56	نتائج الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى	07
60	نتائج الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية	08
63	نتائج الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثالثة	09
67	نتائج الاستبيان المتعلقة بالفرضية الرابعة	10

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
17	مكونات الموهبة حسب نظرية تصور رينزولي	01

مقدمة:

مما لا شك فيه أن ظهور العولمة و التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم أدت وبصفة مباشرة في تغيير النظم الاقتصادية العالمية، فأصبحت المؤسسات الصناعية تتنافس من أجل الريادة وتعظيم مكانتها الاقتصادية، حتى بات هذا الأخير من بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات. ولتحقق هته الأهداف تحتم على المنظمات سواء كانت خاصة أو عمومية الاستثمار في العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لأي منظمة كانت. ويتجسد هذا الاستثمار البشري في إدارة المواهب لدى المؤسسات والشركات، إذ يعتبر مصطلح إدارة المواهب حديث الظهور ، فقد ظهر في تسعينات القرن الماضي كنتيجة لتلك المنافسة التي كانت بين المنظمات الصناعية، فأصبح استقطاب المواهب للمنظمة من الأوليات التي اهتموا بها سعياً منهم لتحقيق أهدافها.

ومن هنا برز الاهتمام بالمواهب في العصر الحالي والذي يعتبر كأحد مصادر قوة المنظمة وبهم يتم إنشاء قوة عاملة متحمسة تضمن استمرارية المؤسسة وترفع من مستوى أداءها. لذا أصبح اكتشاف هته المواهب المهمة الأولى للموارد البشرية، حيث يتم استخدام كل الأساليب والطرق بدقة من أجل اختيار هته المواهب وصلها ودمجها بالمؤسسة.

إن صمود المنظمات أمام هته المنافسة التي يفرضها الوضع المحيط بها اقتضى على قيادتها تحديد خطة لإنجاح منظماتهم والاتجاه إلى خلق إستراتيجية جيدة لاختيار قدرات موهوبة تتماشى مع أهداف المؤسسة من جهة و مع متغيرات محيطها من جهة أخرى لتتماشى مع متطلبات السوق ، و الذي اعتبروه بأنه يحقق النمو و يحسن أداء الموارد البشرية.

سيحاول الباحث بعد الإطلاع على الدراسات السابقة تم تسليط الضوء على المؤسسات الرياضية الجزائرية و مدى علاقتها بموضوع إدارة المواهب وأثره على الإبداع الإداري بهته المؤسسات من خلال بحثه الذي هو بعنوان: "دور إستراتيجية إدارة المواهب في تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية- دراسة ميدانية بولاية أدرار".

حيث سيتناول في الفصل الأول الإطار العام للدراسة حيث سيتطرق الكلمات الدالة في البحث و كذا الإشكالية التي سيبنى عليها البحث، وكذا التساؤلات والفرضيات الممكنة للدراسة. وفي الفصل الثاني سيكون مخصص للخلفية النظرية والدراسات السابقة التي تم دراستها، اما الفصل الثالث سيكون للإجراءات الميدانية للدراسة بما في ذلك المنهج المتبع وعينة البحث. كما خصص الفصل الرابع لمناقشة النتائج وتحليلها، وفي الفصل الخامس يذكر الباحث نتائج بحثه و التوصيات التي خرج بها من خلال دراسته لهذا الموضوع.

الفصل

الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى الكلمات الدالة التي تعنى بها دراستنا والمتعلقة بالإدارة،الموهبة، ثم إدارة المواهب مروراً بالأداء الإداري وصولاً إلى المؤسسة الرياضية، حيث سنعرف كل عنصر حسب تعريفه اللغوي والاصطلاحي والإجرائي.

كما سنتطرق إلى العنصر المهم في الدراسة وهي الإشكالية، حيث نتطرق إلى بعض المفاهيم التي كانت سبباً في طرح الإشكالية، ومنه سنذكر التساؤلات والفرضيات التي سنبنى عليها دراستنا هذه.

1- الكلمات الدالة في الدراسة:

1-1- الإدارة:

تعريف الإدارة لغة:

إدارة مصدرًا للفعل أدار وتعني عملية التعامل مع الأفراد وتنظيم الشؤون العامة، ويقال: أدار، يُدير، أدر، إدارةً، فهو مدير، واسم المفعول: مُدار. (القاموس العربي الشامل)

تعريف الإدارة اصطلاحاً:

تعرف الإدارة بشكل عام أنها عملية اتخاذ القرارات التي تساهم في استغلال الموارد الموجودة على أكمل وجه، ولإدارة أهداف عديدة ووظائف مختلفة (شنوفي، 2005، صفحة 32).

التعريف الإجرائي للإدارة:

يمكن أن نعرف الإدارة على أنها مجموعة الوظائف التي تساهم في استغلال الموارد المختلفة لتحقيق أهداف معينة، تختلف هته الأهداف من مؤسسة إلى أخرى، فالمؤسسة الرياضية هي مجموعة الوظائف المتكاملة فيما بينها، تسعى لتحقيق أهدافها ذات الطابع رياضي من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .

1-2- الموهبة:

تعريف الموهبة لغة:

ورد في المعاجم العربية أن كلمة موهبة أصلها من الفعل (وهب) أي أعطى شيئاً مجاناً، فالموهبة إذن هي العطية للشيء بلا مقابل. (القاموس العربي الشامل)

تعريف الموهبة اصطلاحاً:

فالموهبة فهي قدرة متميزة وذاتية، ولكنها تتميز بالخصوصية، وتوجد لدى الفرد منذ نشأته لكنها تتبلور عن طريق التدريب والتزود بالمعرفة. (التميمي، العبيدي، 2017، صفحة 99)

التعريف الإجرائي للموهبة:

يمكن ان نعرفها على أنها هي سمة فطرية تجعل من الفرد مؤهلاً لأداء مهارة ما، وتتطور هته الموهبة بعد صقلها في مجالات الحياة لتجعل الفرد مستعداً لتحقيق ذاته.

1-3- إدارة المواهب:

تعريف إدارة المواهب: هي منهج شامل يهدف إلى الاستغلال الأمثل للرأس المال البشري من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تكامل عمليات استقطاب وتطوير وتوزيع الموهوبين حسب مخطط أهداف هته المنظمة. (Paradise, 2009, pp. 68-69)

التعريف الإجرائي لإدارة المواهب:

يمكن أن نعرفها على أنها مجموعة المهام الإدارية التي تندرج ضمن مهام الموارد البشرية للمؤسسة، تهتم بالتخطيط و استقطاب وتطوير المواهب من أجل الاستفادة منهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. والمؤسسة الرياضية أحد هته المؤسسات التي تسعى لاستقطاب مثل هكذا مواهب لتساهم هذه الأخيرة بدورها في تحقيق الأهداف المخطط لها.

1-4- الأداء:

تعريف الأداء لغة:

هي كلمة من الفعل أدى، فنقول قام بأداء واجبه أي أنجزه و أكمله. وكلمة الأداء كلمة تعبر عن نتائج نشاط معين خلال فترة زمنية محدد. (القاموس العربي الشامل)

تعريف الأداء اصطلاحا:

الأداء كلمة إنجليزية الأصل REFORMANCE و التي كانت في البداية عبارة عن أعمال و أشغال، لكن اتسع هذا المفهوم بعد فترة و أصبح يعني المنهجية أو الطريقة التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، حيث استعملت هذه الكلمة للدلالة على الكفاءة و الفعالية والتحقق من إنجاز أهداف المنشأة المسطرة، وقد تعرض الباحثون و العلماء إلى تعريف الأداء و من بينهم G.NEBTO بقوله عن الأداء هو النتائج المحصل عليها ، وهو يعني قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها. (شنوفي، 2005، صفحة 37)

التعريف الإجرائي للأداء:

يمكن ان نعرفه بأنه ذلك العمل أو النشاط المنجزة خلال فترة زمنية محددة و وفق خطه معدة مسبقا. ففي المؤسسات الرياضية يكون الأداء عبارة عن تنفيذ مجموعة الأعمال الإدارية بمستوى عالي يهدف ضمان تقديم خدمات إدارية رياضية راقية .

1-5- المؤسسات الرياضية:

تعريف المؤسسة لغة:

المؤسسة هي ترجمة للكلمة الفرنسية entreprise وتعني في القاموس العربي (المورد). "وهي مشتقة من الفعل أسس، يؤسس، مؤسسة" (القاموس العربي الشامل)

تعريف المؤسسة الرياضية اصطلاحاً:

هي كيان منظم ينشئ من أجل تحقيق أهداف جماعية مشتركة ذات طابع رياضي، و وفق ممارسات إدارية منتظمة. (حجازي،، 2009، صفحة 15)

التعريف الإجرائي للمؤسسة الرياضية:

يمكن ان نعرف على أنها مؤسسات تنشئ لخدمة القطاع الرياضي، تسير وفق هيكل تنظيمي يتماشى مع حجم كل مؤسسة وحسب أهداف كل منها. تهدف إلى فتح المجال للممارسة الرياضية لكافة أفراد المجتمع.

2- إشكالية الدراسة:

الرياضة احد أهم الأنشطة في المجتمعات الراقية إذ يرتبط تطورها بمدى تطور الدول التي تمثلها ومدى إهتمامها بها والمعروف أن الرياضة ظاهرة اجتماعية حضارية تعبر عن نسق تشاركي وتشعبي لمجتمع بأكمله، وفي الوقت المعاصر تغير مفهوم الرياضة والنظرة الموجهة إليها، فلم تعد تلك الممارسة البدنية المجردة والتقليدية ذات الأبعاد الصحية، النفسية و الإجتماعية فحسب، بل أصبحت احد أكثر المجالات جاذبية لرؤوس الأموال وميدانا خصبا للاستثمار فيه، مما أهلها لتكون مصب اهتمام الفكر الاقتصادي لكثير من الدول وبمعنى آخر أصبحت الرياضة مجال رائد في سوق المال والأعمال حيث أصبح رجال الأعمال يتهافتون من أجل الإستثمار بالمجال الرياضي، كونه أحد أكبر المجالات المهمة في المجتمعات على مستوى العالم. (مقاق، غضبان، 2009، صفحة 65)

وبعد هذا التطور أصبح وجود إدارة تتحكم في الرياضة أمر حتمي، حيث تعمل هته الإدارة وفق خطط و استراتيجيات تتحكم في النشاط الرياضي وتسعى لتحقيق أهداف وغايات معينة. لتصبح بعدها الإدارة الرياضية ذات أهمية كبيرة للمجتمعات كونها المحرك الأساسي للرياضة و السبيل الوحيد لتحقيق أهداف الرياضة في أي دولة.

بفضل هته الأهمية التي اكتسبتها الرياضة وحتمية قيام الإدارة الرياضة، سعت الدولة لإنشاء مؤسسات رياضية تهدف إلى الاهتمام بالرياضة من جهة و الأفراد الممارسين من جهة

أخرى لتحقيق أهدافهما، إذا تعتبر المؤسسة الرياضية مجموعة الأفراد يعملون وفق هيكل تنظيمي لتحقيق الرعاية بالشباب لتنمية قدراتهم وتلبية حاجياتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية في إطار السياسة العامة للدولة، وتتمثل هته المؤسسات في مديريات الشباب والرياضة، ديوان المركب الرياضي، النوادي الرياضية وغيرها.

ولتحقيق أهداف هته المؤسسات وجب توفر رأس مال بشري ذو كفاءة يتحكم في أداء العمل بصورة ناجحة، "وتعتبر الموارد البشرية مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم حسب تكوينهم، خبراتهم، وظائفهم، طموحاتهم و سلوكهم ومستوياتهم الإدارية." (الداوي، 2008، صفحة 10).

ومن منطلق أن نجاح أي مؤسسة يعتمد على مواردها البشرية ذات الكفاءة العالية التي تحقق أهدافها بصورة متميزة، وهو ما أدى إلى ظهور استراتيجيات إدارة المواهب والتي تهتم باستقطاب الموهوبين ذوي الكفاءة العالية، وقد لاققت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين منذ ظهورها في تسعينات القرن الماضي، وأدرك المنظمات أهميتها لما لها من دور فعال في تحقيق التميز والابتكار والإبداع من خلال إعطاء الدعم للموهوبين وتطويرهم، حيث تتطلب نظرة منهجية تدعو إلى التفاعل الديناميكي بين عديد العمليات والمهام لكونها نشاطا مستمرا يهتم بالتخطيط واستقطاب وتعيين وتوزيع وتحفيز و تنمية وترقية وتعويض والاحتفاظ بالموظفين ذو الإمكانات والكفاءة العالية، وتتدرج كل هاته المهام تحت إستراتيجيات إدارة المواهب التي أصبحت توجه حديث للمنظمات في إطار الموارد البشرية. (العنقري، 2015، صفحة 69)

وفي المجال الرياضي، يرى المتتبعون للساحة الرياضية والقنوات الرياضية بالأخص، تلك النقلة النوعية للخدمة الإعلامية التي تميزت بها قنوات بين سبور (BeIN Sport) من خلال تقديم البرامج وتنوعها و ملائمتها لكل فئات المجتمع، والموجهة حسب اهتمام الأفراد بالرياضيات المختلفة التي يرغبون في مشاهدتها، ما جعلها تكسب رضا المشاهد العربي والدولي، فقد صرح الإعلامي على المسلماني لجريدة الشرق القطرية عقب تعيينه مديرا للأخبار لهته القنوات قائلا: "أن سبب نجاح قنوات بين سبورت هو الاهتمام بالكفاءة و إتاحة الفرصة لها، و إشراكها في تحقيق نجاح المؤسسة" (طه عبدالرحمن، 2020).

وعلى ضوء ما سبق عمدنا من خلال هذا البحث إلى السعي لمعرفة علاقة استراتيجيات إدارة المواهب بالأداء الإداري في المؤسسات الرياضية الجزائرية، و التي تقدم خدمات ذات طابع رياضي. وهذا ما يجعلنا نطرح التساؤل التالي:

❖ هل إستراتيجية إدارة المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية؟

3- التساؤلات الجزئية:

- ◀ هل إستراتيجية التخطيط للمواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية؟
- ◀ هل إستراتيجية استقطاب المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية؟
- ◀ هل إستراتيجية تدريب وتطوير المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية؟
- ◀ هل إستراتيجية استبقاء المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية؟

4- أهداف الدراسة:

- الوصول إلى معرفة ما إذا كان لإستراتيجية إدارة المواهب دور في تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية.
- الوصول إلى معرفة ما إذا كان لإستراتيجية التخطيط للمواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.
- الوصول إلى معرفة ما إذا كان لإستراتيجية استقطاب المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.
- الوصول إلى معرفة ما إذا كان لإستراتيجية تدريب وتطوير المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.
- الوصول إلى معرفة ما إذا كان لإستراتيجية استبقاء المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.

5- أهمية الدراسة:

تعتبر إدارة المواهب من إستراتيجيات الإدارة الحديثة التي اهتمت بها الكثير من المؤسسات في السنوات الأخيرة، فمن خلال دراستنا هته سنسلط الضوء بصفة خاصة على الإدارة في المجال الرياضي، كون هذا الموضوع لم يسبق دراسته من قبل باحثين في هذا المجال ، إذ سنقوم بالكشف عن علاقة إستراتيجية إدارة المواهب في المؤسسات الرياضية بتحسين الأداء. لتكون هته الدراسة إضافة لمجال تسيير المؤسسات الرياضية.

6- الفرضية العامة للدراسة:

❖ لإستراتيجية إدارة المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.

7- الفرضيات الجزئية:

- ◀ لإستراتيجية التخطيط للمواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.
- ◀ لإستراتيجية استقطاب المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.
- ◀ لإستراتيجية تدريب وتطوير المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.
- ◀ لإستراتيجية استبقاء المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.

خلاصة:

تناولنا في فصل الإطار العام للدراسة التعريف بالكلمات الدالة وقمنا بتعريفها لغويا من خلال الاستعانة بالقاموس العربي، وعرفناها إصلاحيا من خلال الإطلاع على المراجع المهمة، وعرفناها تعريفا إجرائيا من خلال مكتسباتنا المعرفية. كما قمنا بطرح التساؤل العام لدراستنا، ثم التساؤلات الجزئية، وبعدها بينا الهدف من الدراسة والأهمية منها. وفي الأخير قمنا بفرض فرضية عامة للدراسة وفرضيات جزئية.

الفصل

الثاني

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل المتغيرات الأساسية في موضوعنا هذا ، بحيث سنتطرق إلى المفاهيم المتعلقة بإدارة المواهب واستراتيجياتها حسب آراء مجموعة من المهتمين والباحثين في هذا المجال، كما سنتطرق إلى مفهوم الموهبة و أنواعها ، كما سنخرج على المفاهيم المتعلقة بالأداء الإداري والمؤسسات الرياضية.

كما سنبين أهم الدراسات السابقة التي أهتمت بموضوع إدارة المواهب وإستراتيجياتها و كذا الدراسات التي اهتمت بموضوع الأداء الإداري ومستوياته، وهذا حسب دراسات تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير أو الدكتوراء، وأهم المقالات العلمية التي تطرق لهذا الموضوع، سواء كانت الوطنية منها أو على مستوى الوطن العربي.

I - إدارة المواهب:

1- مفهوم إدارة المواهب:

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المواهب سنسلط الضوء على مفهوم الموهبة ونستعين بتعاريف بعض الباحثين الذين اهتموا بها في دراساتهم .

1-1- تعريف الموهبة:

الموهبة لغتاً: هناك تباين واختلاف واضح في تحديد مفهوم المواهب، فالمواهب يعد مصطلح مستمد من الفعل الثلاثي (وهب)، ويعني تفسير هذا الفعل في قاموس العرب بأنه أعطى الشيء بلا مقابل ، وفي لسان العرب يقال (وهب ، يهب ، وهوب) ، ومن الناحية اللغوية تتفق المعاجم العربية و الإنجليزية على أن المواهب تعني قدرة استثنائية. (عباس، 2015، صفحة 25)

الموهبة اصطلاحاً: هي قدرة متميزة وذاتية تتميز بالخصوصية، والمواهب تختلف عن الهواية ، فالمواهب توجد لدى الفرد منذ نشأته، تتبلور هته الموهبة بعد عمليات التدريب واكتساب المعارف المختلفة. (التميمي، 2017، صفحة 99)

يعرف الموهبة "على أنها القيمة النادرة، التي يصعب تقليدها، ولكن لها خصائص محددة وأنها ليست دائماً واضحة، وبالتالي فهي مجموعة القدرات المميزة والخبرات والمعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها العاملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (صيام، 2013، صفحة 32)

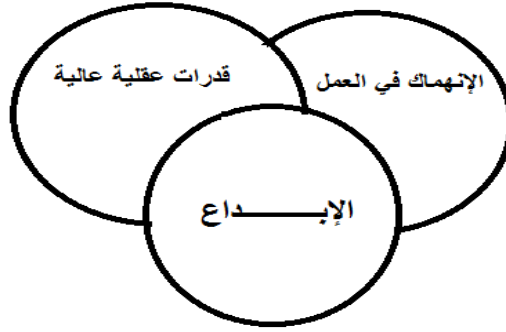
وتعددت مفاهيم الموهبة حسب الباحثين سنذكر البعض منها ونستخلص مفهوم شامل، فقد عرف الموهبة على أنها "هو الاستعداد الفطري لدى المرء للبراعة في فن أو نحوه، أما الاصطلاحيون و الأخصائيون النفسيون فيختلفون في تعريف الموهبة، فهي عند بعضهم القدرة على الإنتماء الى الشريحة العليا من المجتمع الذين يتصفون بالذكاء المرتفع، وعند البعض الآخر القدرة أو الإمكانية لإظهار مستوى عالي من الأداء أو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز" (الكرعاوي، 2010، صفحة 25).

ويعرف بعضهم أن الموهبة على أنها "الأفراد الذين يمكن أن يحدثون فرقا في أدار المنظمة إما من خلال المساهمة المباشرة في الأداء أو بواسطة تحقيق مستويات عالية من الأداء على المستوى البعيد" (Armstrong، 2009، صفحة 168)

ومن خلال التعارف السابقة يمكن أن نعرف الموهبة على أنها تلك القدرات الخارقة التي يمتلكها الفرد بفعل رغباته الفطرية في مجال معين.

كما أقترح رينزولي نظرية تسمى نظرية التصور ثلاثي الحلقات حول الموهبة The three ring conception of giftedness، وهو تصور يوضح ويفسر معنى الموهبة الإبداعية ويوضح مكوناتها. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 01: يمثل مكونات الموهبة حسب نظرية تصور رينزولي



المصدر: (شاكر، 1995، صفحة 83)

من خلال الشكل لنظرية تصور رينزولي يتبين لنا أن هناك ثلاث عناصر إذا تفاعلت فيما بينها نتج عنها الموهبة، أي أن سلوك الموهوب لا بد من يرتكز على هته العناصر .

و قد تقسم الموهبة إلى عدة أقسام إختلف في تقسيمها من باحث لأخر حسب، فقد قسمها Tanenbaum إلى أربعة أقسام وهي كالأتي: (صيام، 2013، صفحة 18)

✓ **المواهب الناذرة:** وهي تلك المواهب التي لا تملك الدعم وتساوم بأبسط الأشياء في جعل الحياة سهلة وأمنة ، ومثال على ذلك **جوينيس سالك** الذي أكتشف لقاح خاص بشلل الأطفال ، وهو ما جعله نموذجا للمواهب الناذرة.

✓ **المواهب الفائضة:** وهم أولئك الأفراد ذوي القدرات الناذرة لإنعاش أحاسيس ومدركات الناس و الرقي بها لأعلى المستويات وهذا من خلال إنتاجا تهم القيمة في مجالات مختلفة كالفن ، الموسيقى ، الفلسفة ، الأدب، وغيرها.

✓ **المواهب النسبية:** هي مواهب تتميز بالأداء العالي، تساهم بتقديم الخدمات والسلع ذات محدودية التسويق، ويمثل هذا النوع في الموهوبين في الطب و المحاماة والتعليم و رجال الأعمال و المهندسين، يمتلك كل منهم مهارات عالية كلا حسب مجاله.

✓ **المواهب الشاذة:** وهي مواهب تعاني التهميش في المجتمع وينظر لهم بأنهم لا قيمة لهم، رغم أن أداءهم يعتبر في حد ذاته تفوقا و نجاحا، ومثال عن ذلك الموهوبين الذين يتمتعون بالقراءة السريعة، و آخرون يمتلكون القدرة على القيام بالعمليات الحسابية المعقد بسرعة عالية وينافسون جهاز الكمبيوتر.

كما صنف باحثون المواهب إلى أربعة أقسام وهذا حسب مسؤولياتهم ومهامهم في المنظمة التي ينتمون إليها وهي: (العبادي، 2011، صفحة 55)

- ❖ **مواهب القيادة:** تعتلي هته الفئة القمة الهرمية للمنظمة، وهم يتميزون بالدور القيادي الموهوب ويتمتعون بالمسؤولية وهم من يقومون بإعداد الإستراتيجية العامة للمنظمة وتنفيذها ومتابعتها.
- ❖ **المواهب الأساسية:** وهي مواهب تتميز بالمنافسة القوية وتعتبر أنها مهمة جدا للمنظمة لما يمتلكونه من مواهب جذابة، و لهم رؤية وتصور وتتبا بمستقبل المنظمة. ويستطيعون تقمص دور المسؤول باحترافية في زمن لا يتعدى ثلاثة أشهر.
- ❖ **المواهب الجوهرية:** وهي المواهب التي تقوم بإنجاز الأعمال الأساسية للمنظمة، وهي القوى العظمي في العمل، حيث يقومون بتنفيذ الأعمال المهمة في مدة 06 إلى 12 شهر دون التركيز على المستقبل، وهم موظفون لهم دور الإنتاج والتسليم.
- ❖ **المواهب الداعمة:** وهي مواهب يمكن انتقاءها بسهولة بحكم توافرها بالمنظمة، فهي تقدم الدعم للأعمال الأساسية، وتكون في غالب الأحيان هذه الأعمال أعمال إدارية تتصف بالأتمتة.

1-2- مفهوم إدارة المواهب:

تعتبر إدارة المواهب من الإستراتيجيات الفعالة في الأعمال الإدارية للمنظمات المعاصرة، إذ تهتم ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة الموارد البشرية بالمنظمة. فقد تعددت مفاهيم مصطلح إدارة المواهب. فيرى الشمري و آخرون بأن إدارة المواهب هي "الخطوات الأساسية التي تمارسها المنظمة من أجل استقطاب وتطوير الأفراد الموهوبين والمحافظة عليهم من أجل تكوين رأس مال بشري موهوب تركز عليه في تدعيم قوتها التنافسية و تفوقها على مثيلاتها من خلال استخدام المواهب والابتكار في مختلف أعمالها وخدماتها المقدمة للزبائن" (سرمد، 2016، صفحة 238)

كما يرى الآغا و آخرون بأنها "هي تنفيذ إستراتيجيات متكاملة وفق تخطيط سليم يهدف إلى تحسين عمليات توظيف الأشخاص وتطويرهم والاحتفاظ بذوي القدرات العالية التي تتماشى مع الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة". (الآغا، 2015، صفحة 38)

كما عرفت إدارة المواهب بأنها " تلك الجهود التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحسين نظام إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ما بهدف جذب ، تحديد ، تقييم وتطوير العناصر الجيدة من العاملين". (حيمرو خان، 2019، صفحة 91)

ويعرفها البعض على أنها "عملية توحيد وتطوير وتكامل بين كافة ممارسات ادارة رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المنظمة من أجل ضمان أفضل لاستقطاب العناصر البشرية التي تملك

قدرات ومهارات ومعارف مثيرة للعمل داخل المنظمة ليتم توظيفها. (خضير و روان، 2013، صفحة 28،27)

وتعرف على أنها "جميع الأنشطة والعمليات التي تنطوي على تحديد منهجي للمناصب الرئيسية التي تسهم بشكل مختلف في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتطوير تركيبة الموارد البشرية المناسبة لتسهيل عملية تعبئة المراكز الوظيفية، وضمان استمرار التزامهم نحو المنظمة." (لكساسبة، 2016، صفحة 96)

من خلال ما سبق نستخلص أن إدارة المواهب هي مجموعة الإستراتيجيات التي تدخل ضمن الأعمال الإدارية الهامة، تهدف إلى إستقطاب العناصر البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات مميزة، لتوظيفها بالمنظمة لضمان إستمراريتها وتحسن أدائها و جعلها تتنافس على الريادة مع مثيلاتها.

2- التطور التاريخي لإدارة المواهب:

يعد ظهور إدارة المواهب حصيلة للتنافسية التي شهدتها المنظمات عبر التاريخ، لتكون اليوم ذات أهمية بالغة لحياة المنظمة، وجاءت هته المراحل كمايلي: (الصيام، 2013، صفحة 28،24)

2-1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

لم يكن هناك أي اهتمام بالعنصر البشري ولا بمهاراته ولا بقدراته، بل كان اهتمام المنظمة مرتكزا على الإنتاج فقط، وكان هدفها الربح والزيادة في الإنتاجية.

2-2- مرحلة الثورة الصناعية:

في هذه المرحلة ظهرت المصانع والآلات الصناعية، وكان اختيار العاملين مرتكزا على قدرات الأفراد التي تتحكم بشكل جيد في العمل المراد القيام به.

2-3- مرحلة القرن العشرين:

تميزت هته المرحلة بظهور الإدارة العلمية على يد فريدريك تايلور الذي ركز على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري والتعاون بين الأفراد والإدارة واستعمال القياس العلمي للعمل، واختيار الأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات، وحدد نظام الأجور والمكافآت بعيدا عن النظام السابق الذي كان يركز على الإنتاج فقط.

وفي هته المرحلة ظهر كذلك علم النفس الصناعي الذي قدم أساليب جديد تهتم بالمتطلبات الذهنية والجسدية للعاملين، وكذا الاختبارات النفسية للأفراد المراد توظيفهم بالمنظمة. وبعدها ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بتحسين ظروف العمل، و ركزت على تحسين الإنتاج من خلال تنظيم العلاقات بين العاملين، والعمل كجماعات يسودها التقاهم فيما بينهم.

2-4- مرحلة نهاية القرن العشرين:

في هذه المرحلة وبسبب العولمة والتكنولوجيا، التنافسية بين المنظمات، الطلب على جودة المنتج من طرف العملاء، تطورت الموارد البشرية، وأصبح الاهتمام بالعاملين أهم الاهتمامات بالنسبة للمنظمات، حيث أهتم بالأفراد العاملين وهذا عن طريق تنميتهم وتطويرهم وحل مشاكلهم وتقوية العلاقات بينهم وبين الإدارة، وهذا ما يزيد من إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها.

2-5- مرحلة القرن الحادي والعشرين:

بعد التنافسية الشديدة التي ميزت المنظمات، زاد التركيز على الموارد البشرية كمفتاح للوصول إلى الريادة، و الاهتمام بأساليب جديد لاستقطاب وجذب الأفراد ذوي الكفاءة للعمل، وهو ما أدى إلى ظهور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى اختيار العاملين الأكفاء ذوي مواهب تتماشى مع أهداف المنظمة وتحقق التميز والجودة، ومن تم ظهر مصطلح إدارة المواهب كبديل لمصطلح إستراتيجية الموارد البشرية. وقد ظهر هذا المصطلح لأول مرة من قبل الباحث **ديفيد واتكنس** من خلال مقال نشره سنة 1998، حيث أكد على الاهتمام بمواهب العاملين باكتشافها و استخدامها في تحسين أداء المؤسسة وزيادة أرباحها، وهذا عن طريق التكامل الذي يحصل بين الموارد البشرية نتيجة تغيير نظام الموارد البشرية ليصبح تكامل أعمال بدلا من شريك أعمال.

3- أهمية و أهداف إدارة المواهب:

3-1- أهمية إدارة المواهب:

تعتبر إدارة المواهب من المهام الأساسية في الأعمال الإدارية بالمؤسسات، فمن خلالها يتم استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة العالية وتطويرهم والمحافظة عليهم ليتم الاستفادة منهم لزيادة إنتاجية المؤسسة و ظهور الإبداع و الابتكار في العمل. فقد تزايد اهتمام المؤسسات بإدارة المواهب في السنوات الأخيرة نظرا للأهمية التي تقدمها.

وتكمن أهمية إدارة المواهب في مايلي:(حاجم، 2013، صفحة 269)

- زيادة إنتاجية المؤسسة.
- الاختيار المناسب للأفراد الملائمين للمؤسسة.
- رفع مستوى أداء العنصر البشري وتطوير مهاراتهم.
- تحسين سمعة المؤسسة و الترويج لعلامة المؤسسة.

كما نكر **كاظم** أن أهمية إدارة المواهب كذلك تتمثل في ما يلي: (كاظم، 2016، صفحة

(182)

- ◀ اختيار القادة المناسبين.
 - ◀ تطوير جودة الموارد البشرية لتحقيق الانجازات العالية.
 - ◀ ربط إستراتيجية الشركة مع كمية ونوعية القيادة المطلوبة لتنفيذها.
 - ◀ تحديد الأفراد صغار السن من بين أفراد المؤسسة الذين يمتلكون أعلى إمكانيات القيادة.
 - ◀ تطوير المواهب ذات الكفاءة العالية وتحسين جودة القيادة التنفيذية بالمؤسسة.
- وأشار **كافي مصطفى يوسف** إلى أن أهمية إدارة المواهب تكمن في ما يلي: **(يونس، 2018، صفحة 270)**

- ☑ التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية.
 - ☑ تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واكتشاف الطاقات الكامنة.
 - ☑ تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.
 - ☑ الحفاظ على المواهب وضمان مساهماتهم الإيجابية التي تحقق أهداف المؤسسة.
- فمن خلال ما سبق يتبين لنا أن أهمية إدارة المواهب كثيرة يمكن أن نخلصها في ما يلي:

- ✎ ضمان التوافق والانسجام بين مهام الموظف و الأهداف العامة للمؤسسة.
- ✎ زيادة كفاءة الموظف وإنتاجية المؤسسة.
- ✎ التركيز على سمعة المؤسسة والعمل على ضمان الميزة التنافسية.
- ✎ ضمان استمرارية المؤسسة.

3-2- أهداف إدارة المواهب:

تكمن أهداف إدارة المواهب في مايلي: **(سعد، 2015، صفحة 552)**

- العمل على تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين.
- تقديم الدعم للفئات الموهوبة في المؤسسة.
- جعل الوظيفة ذات معنى وتحدي سواء كان للعامل أو للمؤسسة.
- مناقشة خيارات الوظيفة الأنسب للموهوبين.
- تنفيذ الأنشطة التي تسهم في التطور والتميز للمؤسسة.

وترى **Sajeda Ahmed** من خلال دراستها أن إدارة المواهب في المؤسسات لها أهداف هامة،

حيث تتمثل في ما يلي: **(Sajeda, 2017, pp. 15-14)**

- الحفاظ على الموظفين الملائمين وتلبية حاجياتهم وتوقعاتهم، وتعزيز مكانة المؤسسة في جذب الموظفين مستقبلا .

- استخدام إستراتيجية ملائمة في إدارة المواهب يحقق نوعين من النتائج: نتائج مالية تتمثل في أرباح إضافية، ورفع القيمة السوقية للمؤسسة. نتائج غير مالية تتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي و التقليل من وقت استبدال العاملين، وتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة.
- استخدام أنظمة مواهب آلية يؤدي إلى تخطيط متكامل لاحتياجات المواهب المستقبلية، و يرفع من أداء القادة و الموظفين ويكونوا أحسن تطورا مقارنة بمؤسسات لا تستخدم هته الأنظمة.
- إستراتيجية إدارة الموهبة تحقق ما يسمى بالشخص المناسب في المكان المناسب، وهو ما يحسن أداء الموظف ويبني مسارات مهنية تعزز مكانة الموظف.
- تقدم إدارة المواهب بيئة مناسبة للمواهب تجعلهم يظهرون قدراتهم في ظروف ملائمة بعيدا عن الاحتكار الفكري التي كان تمارس من طرف قادة المنظمات في السابق.
- من خلال ما سبق يمكننا أن نبين أهداف إدارة المواهب في النقاط التالية:
 - ضمان استقطاب مميز للموظفين الموهوبين.
 - ضمان استدامة الموظفين من خلال تحفيزهم وتكوينهم.
 - ضمان رضا العملاء من خلال جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.
 - ضمان الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل للمواهب.

4- تحديات إدارة المواهب:

يرى Hussin أن هناك مجموعة من التحديات تعرقل إدارة المواهب وهي (Hussin، 2016،

صفحة 122):

- عدم استخدام تكنولوجيه المعلومات بشكل جيد.
 - استخدام أساليب تقليديه في عمليه إدارة الموهبة.
 - استخدام أدوات تقييم سيئة.
 - استخدام نماذج غير صحيحة في إدارة المواهب
- كما يرى العديد من الباحثين ان هذه التحديات يمكن جعلها فيما يلي (زناتي، 2008، صفحة 45):
- إدارة المواهب قضيه أفراد بدلا من كونها قضيه تنظيمية وهو الأمر الذي يؤدي إلى تحديد ممارساتها ضمن حقل إدارة الموارد البشرية.
 - إدارة المواهب تركز كليا على العميل حاليا ومستقبليين داخل المؤسسة فهي بذلك تهمل الموهبة المتوفرة بين أفراد طالبي الشغل.
 - إدارة المواهب لديها تأثير قليل على إدارة العلامة وسمعت المنظمة ولا تعتبر أحد العوامل الأساسية في نجاح استقطاب والموهبة والمحافظة عليها.
 - عدم قناعة المنظمة بدور إدارة الموهبة في خلق الجاذبية للأفراد المبدعين.

II - إستراتيجيات إدارة المواهب:

إن مصطلح إدارة المواهب يتصف بالمرونة، حيث يتماشي حسب نشاط وأهداف المنظمة ونضجها التنظيمي و التركيبة العامة لعمالها، وهو ما جعل الباحثين في ميدان الإدارة يختلفون في تحدد وتصنيف استراتيجيات إدارة المواهب، لكن أغلبيتهم اتفقوا على وجود خمسة أنواع من هذه الإستراتيجيات، وهي كما يلي:(الحوشان، 2017، الصفحات 145-146)

- 1- إستراتيجية التخطيط للمواهب
- 2- إستراتيجية استقطاب المواهب
- 3- إستراتيجية إدارة أداء المواهب.
- 4- إستراتيجية تدريب وتطوير المواهب.
- 5- إستراتيجية استبقاء المواهب.

1) إستراتيجية التخطيط للمواهب:

يعد التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة مجموعة الأعمال التي تهدف إلى تعيين الأفراد المناسبين في وظائف تناسبهم، ليساهموا بدورهم في تحقيق أهداف المنظمة. فالمنظمات تهتم بهذا المنهج وتعتبره عملية تجارية أساسية التي غالبا ما يتم التعامل معها من قبل إدارة الموارد البشرية.

"ارتكز التخطيط التقليدي على النفقات المالية الضخمة، والتكنولوجيا، والاستثمارات التسويقية، في حين عملية التخطيط الحديث تركز على المنظمة في حذ ذاتها والموارد البشرية اللازمة لتنفيذ أعمال المنظمة من أجل تحقيق أهدافها"(حيمرو خان، 2019، صفحة 33).

2) إستراتيجية استقطاب المواهب:

يتم من خلاله إعطاء المعلومات الكافية حول الوظائف الشاغرة والكشف عن الموهوبين و وضع برنامج للاستقطاب واعتماد مقاييس و آليات لانتقاء واستقطاب القوى العاملة بما يضمن شغل المنصب وأدائه بكفاءة عالية.

يعتبر الكشف عن الموهوبين من المهام الأساسية في عملية الاستقطاب بحيث تتم هته العملية وفق مجموعة من العوامل، نذكر منها:(عبدالعال، 2013، صفحة 58)

أ- الذكاء:

قام Terman باستحداث مقياس يحدد نسبة ذكاء الأفراد أسماه بـ ستانفورد للذكاء، بحيث يرى ان من يتحصل على درجات أعلى يعتبر فرد ذكي.
ب- التحصيل الدراسي:

وهو عامل أساسي يعنى بالأفراد ذو كفاءة قدرات عقلية ممتازة تمكنهم من الوصول إلى مستوى دراسي أكاديمي متميز.

ج- التفكير الإبتكاري:

ويعنى هذا العامل بالكشف عن الموهوبين المبدعين الذي يمتلكون درجة عالية من الطلاقة والمرونة في أفكارهم، يتم من خلال هذا العامل التمييز بين الأفراد وانتقاء الفرد المتميز والفريد والغير مألوف، ويتطلب هذا العامل الاهتمام بدراسة التكوين العقلي للفرد.

د- الموهبة الخاصة:

كان مصطلح التفوق العقلي مختصراً على التحصيل الأكاديمي فقط، فأتسع هذا المفهوم ليشمل عدة مجالات خاصة تعبر عن موهبة معينة لدى الأفراد أهلتهم كي يصلوا إلى مستويات أداء مرتفعة في هذه المجالات كالغنون، والعلاقات العامة والاجتماعية.

هـ- المنتج أو الأداء:

بحيث يتوقع من الموهوبين أن يقدموا الإنتاج أو الأداء ذو المستوى العالي في مجال تخصصهم يكون هذا المستوى لا يقل عن مستوى من هم في سنهم.

3) إستراتيجية إدارة أداء المواهب:

يعتبر إدارة الأداء عملية مهمة جداً، تهدف إلى قياس الأداء الفردي والجماعي، والتحقق من مدى تحقق الأهداف بكفاءة عالية. وتتضمن هته الإستراتيجية ثلاث أبعاد أساسية :

- تحديد الأهداف.
- إدارة الأداء.
- تقويم الأداء

وتتضمن إدارة الأداء ما يلي: (الحوشان، 2017، صفحة 155)

- تحليل الالتزام (تحديد الرسالة والأهداف والمعايير وتحقيقها).
- تحليل العمل (تحديد العلاقات التنظيمية والأوصاف الوظيفية).
- تحديد معايير الأداء والتوقعات لقياس درجة الكفاءة والفعالية.

إدارة الأداء يقصد بها التحقق بين ما أنجز وما خطط له ومحاولة تدارك النقائص بحيث يتم تصميم برامج عمل وتبادل الأفكار بين أفراد المجموعة داخل المنظمة ووضع خطط لتطوير الأفراد. "فهذه الاستراتيجية تهتم ببناء علاقات بين الأفراد من خلال وسائل عدة، فضلا عن تحديد مكامن الموهبة واحتمالات وجودها لدى الأفراد، ليتم بعدها تخطيط أنشطته التعلم وتطويرها، وعليه فهي وسيلة لزيادة الاهتمام بالأفراد وتحفيزهم" (العبادي، 2011، صفحة 38).

4) إستراتيجية تدريب وتطوير المواهب:

تهتم إستراتيجية تطوير وتدريب المواهب على تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم والتعرف على مختلف مقوماتهم الثقافية والاجتماعية من خلال ما يعرف بالكفاءات الديناميكية التي تشير إلى المهارات والمعارف التي يتم إكتسابها من خلال الخبرات التعليمية كالتدريب والعلاقات مع أفراد من مجتمعات مختلفة (زناتي، 2008، صفحة 56).

ف تطوير المواهب يتم من خلال نقل المعرفة والخبرات من موظفين قداماء إلى موظفين جدد تم توظيفهم مؤخرا بالإضافة إلى استخدام عمليات أخرى تهدف إلى التنمية والتطوير مثل إسناد المهمات الدولية على المدى القصير أو الطويل، أو المشاركة في فرق عالمية والتدريب عالي المستوى من خلال الثقافات العالمية المتعددة والخبرات المختلفة (حسين، 2012، صفحة 67).

5) إستراتيجية استبقاء المواهب:

ويقصد بالاستبقاء المحافظة على الموظف الموهوب، بحيث يتعين على المؤسسات المحافظة على العمالة القيمة بحكم ان الحصول عليها صعب واستبدالها أصعب، فبحسب شركة ديلويت باستثمارات المعروفة والحاصلة على أكبر خمس جوائز في الدراسات العليا في الولايات المتحدة الأمريكية فان أكبر عائق تواجهه المنظمات هو كيفية الحصول على المواهب وكيفية جذبها والسبل التي تمكنهم من الاحتفاظ بها (بن سالم، 2011، صفحة 26).

إن المؤسسات الرائدة تبحث دوما عن الطرق التي بها تستطيع جذب هذه المواهب وتوظيفها في مناصب ملائمة، فعندما يكون الأشخاص الموهوبون في أماكن مناسبة لهم تتمكن المؤسسات من التقدم إلى الأمام محققه أهدافها وتحظى بميزة تنافسيه جوده مقارنة بمثيلاتها من المؤسسات (عبدالعال، 2013، صفحة 12).

من خلال ما سبق يرى الباحث ان استراتيجيات إدارة مواهب تحتاج إلى تفكير ورؤية معمقه من طرف المسؤولين بسبب هذا النوع من الأفراد الذين يتميزون بقدرات تفكيرية خارقة مقارنة بالأفراد الآخرين، ان تحقيق أهداف المنظمة يعتمد أساسا على

انتقاء واستقطاب وتطوير وتدريب هؤلاء الموهوبين باستخدام أساليب حديثة بعدا عن الأساليب التقليدية التي أثبتت فشلها في الكثير من الأحيان.

III - الأداء :

1- مفهوم الأداء :

يعد مصطلح الأداء من المصطلحات الكثيرة الاستخدام التي حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين والأكاديميين في مجال علم الإدارة والسلوك التنظيمي وهو ما جعل تعريفه يأخذ أشكال متنوعة نذكر منها ما يلي:

عرفه احمد زكي بدوي في كتابه (علاقات العمل في الدول العربية) على أنه " تأدية العمل تبعا لتوجيهات وإشراف صاحب العمل وفقا لأحكام القانون وأنظمة العمل" (بدوي .، 1985، صفحة 101).
يعبر مفهوم الأداء على الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. أي أنه يتمثل في النتائج التي يحققها العامل في المنظمة من خلال تأديته للأعمال المنوطة إليه والمسؤوليات التي يكلف بها من طرف الإدارة (راوية، 2001، صفحة 210).

كما يعرف الأداء على أنه تلك المهارات والقدرات والإمكانات التي يتمتع بها العاملين في المنظمات الإدارية، إذ أن الأداء يكون مناسباً للعمل المطلوب إذا تم انجازه وفق الخطط المسطرة لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب فإن ذلك يحتاج إلى تطوير الأساليب المستخدمة للرفع من كفاءة العاملين وتحسين أدائهم، والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات بمواصفات فنية ومعدلات محددة (حسن، 2003، صفحة 87).

فمن خلال ما سبق من التعريفات يمكن للباحث أن يعرف الأداء على أنه إنجاز للمهام المكونة لوظيفة الفرد من خلال دافعيته وقدراته و مهاراته الشخصية والطرق التي يستخدمها من أجل إتمام هذه المهام على أحسن وجه.

2- عناصر الأداء :

تشمل عناصر الأداء ما يلي: (الحلايبي، 2013، الصفحات 24-35)

- أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: ويقصد بها الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها لدى الفرد و كذا مهاراته الفنية والمعرفية العامة.
- ب- نوعية العمل: ويقصد بها رغبة الفرد في العمل من خلال ادراكه له و تنفيذه بالاعتماد على مهاراته وقدراته في التنظيم دون الوقوع في أخطاء.
- ج- حجم العمل المنجز: ويقصد به مقدار العمل الذي يستطيع الموظف القيام به في الظروف العادية، ومدى سرعته أثناء تنفيذه.

د- الجدية والتفاني في العمل : وهو قدرة الموظف على تحمل مسؤولية وتنفيذ العمل المخصص له بجدية وفي مواعيدها المحددة .

3- محددات الأداء :

إن هدف أي منظمه هو زيادة إنتاجيتها من خلال توفير أجواء مناسبة وملائمة للفرد تجعله أكثر فعالية في أداء عمله، وحسب تعريف أحمد صقر عاشور للأداء، حيث يرى أن "أداء الفرد في العمل هو محصل تفاعل دافعية للأداء مع قدرته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي" (عاشور، 1989، صفحة 26) .

فمن خلال هذا التعريف فإن محددات الأداء هي كما يلي:(عبدالله، 2007، صفحة 187)

- 1-3- القدرات: وهي استعمال القدرات والمهارات الشخصية في الوظيفة، حيث تعتبر القدرات من بين العوامل المحددة للأداء، فهي مرتبطة بالسرعة والدقة في الإنجاز، فالقدرة تعني ما يستطيع الفرد القيام به من أعمال بالدقة والكفاءة اللازمين سواء كانت هته الأعمال فكرية أو عقلية.
- 2-3- إدراك الدور الوظيفي: يتلقى الفرد في المنظمة عديد المؤثرات التي ينتج عنها وعي بالمسؤولية وسلوكات مختلفة، فهو يتلقى توجيهات من طرف مشرفي العمل، كما أنه يتعامل مع زملائه في العمل في أداءه للعمل وهو ما يجعله يدرك دوره الوظيفي المنوط به و سبل تحقيق أداء أفضل.
- 3-3- الدافعية: عرفه ماكلياند بأنه حاجة الفرد للقيام بمهامه على أكمل وجه وإنجازه بكفاءة وسرعة بأقل جهد وأفضل نتيجة.

4- أنواع الأداء :

يمكن تحديد أنواع الأداء حسب عدة معايير نذكر منها ما يلي :

1-4- حسب معيار الشمولية:

وينقسم بدوره إلى نوعين وهما:(الشبيلي، 1988، صفحة 56)

أ- الأداء الكلي:

ويقصد به الإنجاز الذي ساهم في تحقيقه جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، حيث لا يمكن نسب هذا الانجاز لعنصر دون غيره فهو نتيجة تفاعل أداء أنظمة المؤسسة ككل.

ب- الأداء الجزئي:

وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدد أنواع

تختلف باختلاف المعيار معتمد على تقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن يقسم المعيار وظيفي إلى أداء وظيفة مالية و وظيفة الأفراد و أداء وظيفة الإنتاج، و أداء وظيفة التسويق.

2-4- حسب معيار المصدر:

وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين، أداء داخلي و أداء خارجي.(عشي،

2002، الصفحات 5-6)

أ- الأداء الداخلي:

كما يطلق عليه أداء الوحدة، أي انه ناتج من خلال ما تمتلكه المؤسسة من موارد مختلفة، ويصنف إلى ما يلي:

الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة، والذي يعتبر موردا إستراتيجي لها و به تتحقق أهدافها و كذا الميزة التنافسية.

الأداء التقني: ويعني التسيير الأمثل لاستثمارات المؤسسة وبالشكل الفعال.

الأداء المالي: ويتمثل في فعالية استخدام الموارد المالية المتوفرة للمؤسسة.

ب- الأداء الخارجي:

وهو الأداء الناتج عن تلك التفاعلات الخارجية والعوامل التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتميز بها المؤسسة، كارتفاع سعر البيع وغيرها، وكل هذه التغييرات تنعكس على الأداء بصفة ايجابية أو حتى سلبية.

3-4- حسب معيار الطبيعة:

وينقسم حسب هذا المعيار إلى ما يلي: (سوسن، 2016-2017، صفحة 39)

أ- الأداء الاقتصادي: ويظهر هذا الأداء من خلال الأرباح التي تجنيها المنظمة من خلال تعظيم قيمة إنتاجيتها و الحصول على رقم أعمال يجعلها تستحوذ على الحصة السوقية، ويعتبر الأداء الاقتصادي هدف كل منظمة وغايتها من خلال أنشطتها المختلفة.

ب- الأداء الاجتماعي: حيث لا يمكن الوصول إلى هذا النوع من الأداء إلا إذا قامت المنظمة بالتخطيط المسبق من أجل تحقيق أهدافها الإجتماعية و التي تبني على طبيعة أفرادها من جهة ومن جهة أخرى على أفراد المجتمع الخارجي لهته المنظمة. فيعتبر الأداء الاجتماعي شرطا واجبا من أجل تحقيق الأداء الاقتصادي، وبمعنى آخر لا يتحقق الهدف الاقتصادي إذا ما لم يتحقق الأداء الاجتماعي.

ج- أداء التكنولوجي: يتحقق هذا النوع من الأداء بعدما يتم تخطيط أهداف للمنظمة تعنى بالمجال التكنولوجي ومسايرة تطوراتها.

د- الأداء السياسي: و من الأمثلة على هذا النوع من الأداء، تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال شخص إلى سدة الحكم أو أشخاص إلى مناصب سياسية تخدم مصالح المنظمة.

5- ماهية تحسين الأداء و أهميته:

سنحاول توضيح ماهية تحسين الأداء أولاً ثم ذكر أهميته وفق بعض الدراسات في مجال الموارد البشرية.

5-1- ماهية تحسين الأداء :

عرف محمد كمال مصطفى تحسين الأداء بأنه " يعني وجود مشكلة تحتاج إلى حل، وهذا يتطلب القيام بفعل ما لحل هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها." (مصطفى، 2013، صفحة 125)

ويرى محمد قذري حسن أن تحسين الأداء "يعني اتخاذ الإجراءات والقيام بالممارسات التي تهدف إلى تصحيح الأخطاء والانحرافات التي ظهرت من خلال عملية تقييم الأداء" (قذري، 2015، صفحة 403)

كما يعرف محمد جاسم الشعبان و محمد صالح الأبعج تحسين الأداء بأنه " وضع برنامج تدريب وتنمية للموارد البشرية تحت إشراف وتوجيه المسؤول الأول عن إدارة الموارد البشرية للمنظمة بهدف معالجة النتائج السلبية التي تم تحديدها بعد عملية تقييم الأداء ". من خلال التعريفات السابقة يمكن للباحث تعريف تحسين الأداء بأنه عملية تتحكم بها إدارة الموارد البشرية من خلال وضع برامج تدريبية لتنمية كفاءات الموارد البشرية وتقويم الانحرافات التي يتم اكتشافها بعد عملية تقييم الأداء وهذا بهدف الوصول إلى مستوى أداء عالي. (الأبعج والشعبان، 2014، صفحة 260)

5-2- أهمية تحسين أداء الموارد البشرية:

تلخص أهمية تحسين أداء الموارد البشرية في النقاط

التالية: (<https://www.piman.ch>, 05/12/2015)

- إعطاء قيمة مضافة للمؤسسة ولمواردها البشرية في نفس الوقت.
- معالجة النقائص والإختلالات الموجودة على مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة .
- تحقيق قيادة فعالة للمورد البشري و توفير أساليب العمل الجيد.
- المتابعة المستمرة لأداء الموارد البشرية بالمنظمة.

كما لخص آخرون أهمية تحسين أداء الموارد البشرية في ما يلي: (الأبعج والشعبان، 2014، صفحة 259)

- ❑ رفع فاعلية الأداء التنظيمي للمنظمة بصفة كبيرة وضمان استمرار نشاطها.
- ❑ زيادة إنتاجية المؤسسة بصفة مستمرة.

▪ حصول الموارد البشرية على امتيازات مالية و معنوية بالإضافة إلى ضمان مستقبلها الوظيفي.

IV- المؤسسة الرياضية:

قبل التطرق إلى مفهوم المؤسسة الرياضية سنتطرق أولاً إلى مفهوم المؤسسة بصفة عامة من خلال تعريفات بعض الباحثين .

1- مفهوم المؤسسة:

حسب **رشيد واضح** فإن المؤسسة هي مجموعة العناصر المرتبطة والمتفاعلة مع بعضها البعض، تقدم نشاطات مختلفة تصب في هدف واحد وفق تخطيط محكم من طرف إدارة المؤسسة، وذلك من خلال وضع أهداف وغايات تضع طريقة واتجاه المؤسسة في شكل سياسات و قواعد منظمة للأنشطة ومنسقة للعلاقات داخل المؤسسة. (**واضح، 2002، صفحة 25**)

كما عرفت المؤسسة على أنها "مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة، وهذا يعني أن المؤسسة هي كيان اجتماعي جامع للأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها" (**لوط، 2005، صفحة 18**)

كما ان هناك من يقول أن المؤسسة ليست شخصية معنوية، بمعنى آخر هي ليست شخصية قانونية و يعتبرونها موضوعا اقتصاديا و اجتماعيا مركبا. (**العامري، 2007، صفحة 39**)

2- مفهوم المؤسسة الرياضية:

عرفها الشافعي على "أنها وحدة فنية و اجتماعية يفترض ان تدار للوصول إلى أفضل صورة ذات جوانب متداخلة مع بعضها البعض، و المتمثلة في أهداف المؤسسة ومواردها وعملياتها الإدارية، بحيث يتأثر كل جانب منها بالجانب الآخر." (**الشافعي، 2004، صفحة 185**)

وعرفها عصام بدوي على أنها "المهارات المرتبة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه و المتابعة والميزانيات والقيادة والتنظيم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية" (**بدوي ع، 2001، صفحة 56**)

يرى الربيعي المؤسسة الرياضية بأنها مجموعة من الموارد البشرية والمادية المتاحة وفق أسس ومفاهيم علمية ويليها عناصر العملية الإدارية التي تحقق التطور المستمر والزيادة في كفاءة الرياضيين وإنجازاتهم وفق إشراف الإدارة الرياضية التي تعمل على تنظيم وتنسيق وتوحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين في الحقل الرياضي وتوجيهها بما ينسجم وسياسة المؤسسة الرياضية. (**الربيعي، 2006، صفحة 3**)

كما عرفها مفتي إبراهيم على أنها " توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها" (مفتي، 1999، صفحة 61)

من خلال ما سبق يمكن تعريف المؤسسة الرياضية على أنها مؤسسة تنشئ من طرف أفراد المجتمع وفق التشريع المعمول به، يتم تسييرها من طرف مجموعة الموارد البشرية والمادية التابعة لها وهذا وفق أسس علمية، تهدف إلى خدمة القطاع الرياضي.

3- أهمية المؤسسة الرياضية: (فاروق، 2020، صفحة 66)

مما لا شك فيه ان المؤسسة الرياضية أصبحت تكتسي أهمية كبيرة في المجتمعات عامة ، كون هذه المؤسسة أصبح جزء من الحياة اليومية للكثير من أفراد المجتمع، ومن خلال هذا يمكن أن نحدد أهمية هذه المؤسسة من خلال النقاط التالية:

- المؤسسة الرياضية تضمن استغلال المواهب الرياضية المنتشرة بين أفراد المجتمع.
- تعتبر المؤسسة الرياضية محطة إنتاج الحاضر والمستقبل.
- تعد المؤسسة الرياضية ذاكرة الماضي.
- المؤسسة الرياضية مركز تعامل وعمل.

4- المهارات الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية:

أكد معظم الباحثون بأن نجاح الإدارة يعتمد على ما يلي: (مؤمن، السلوك التنظيمي في المجال الرياضي، 2015، صفحة 115)

أ- المهارات الفنية:

بحيث أن العمل الإداري في المجال الرياضي يتطلب نوع خاص من الفعالية والقدرات الفنية والتقنية على استخدام الوسائل والموارد.

ب- المهارات الإنسانية:

يرتكز على العمل في مجموعة متجانسة بشكل تام، وهذا يعتمد على معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.

ت- مهارات الإستيعاب الفكري:

ويعتمد على القدرة على ربط الوظائف فيما بينها ودرجة اعتماد أقسام المنظمة على بعضها البعض من خلال النظرة الشاملة والكلية للمؤسسة.

5- مستويات الإدارة في المؤسسات الرياضية:

تعتبر المؤسسة الرياضية مؤسسة يتم إنشاؤها من طرف أفراد المجتمع خدمتا للرياضة و لممارسة الأنشطة البدنية والرياضية و فق القانون والتشريع الذي يحدد طرق إنشاؤها، وتتمتع هته المؤسسة بهيكل تنظيمي يتوافق مع حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها و أهدافها، ويحدد مهام كل فرد من أفراد المؤسسة . كما تحدد للإدارة الرياضية مجموعة من المستويات وهي كما يلي: (مؤمن، 2015، صفحة 113)

أ- الإدارة العليا.

ب- الإدارة الوسطى.

ت- الإدارة المباشرة.

6- مديرية الشباب والرياضة:

تعتبر مديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، تحت إشراف مدير تنفيذي تم تعيينه من ظروف الوزارة المعنية، تهدف إلى ترقية الشباب والحركات الجمعوية الرياضية منها و الشبابية، وتعتبر مديرية الشباب والرياضة مؤسسة ذات طابع خدماتي وهذا كونها تساهم في تنظيم ميدان الشباب والميدان الرياضي.

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 05 رمضان 1427 هـ الموافق لـ 28 سبتمبر 2006م ، والذي يحدد قواعد التنظيم لمديريات الشباب والرياضة وسيرها وكذا تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة، و تنص المادة الثانية منه على أن مديرية الشباب والرياضة تكون تحت سلطة مدير وأربعة مصالح وهي:

❑ مصلحة التربية البدنية والرياضية.

❑ مصلحة نشاطات الشباب.

❑ مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.

❑ مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.

7- ديوان المركب المتعدد الرياضات:

7-1- النشأة:

تم إنشاء المركبات المتعددة الرياضات بناء على المرسوم التنفيذي رقم 77-117 تحت تسمية مكتب مركب متعدد الرياضات، و هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع

بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي توضع تحت الوصاية المباشرة للسيد الوزير المكلف بالرياضة، حيث حدد مكان تواجد المركب الرياضي في مقر كل ولاية من ولايات الوطن، ليتم بعدها إصدار المرسوم التنفيذي رقم 05-492 الذي حدد مهام الدواوين ، وتهدف المركبات الرياضة إلى المساهمة في ترقية الممارسات البدنية والرياضية وتطويرها على مستوى الولاية.

7-2- التنظيم الإداري لديوان المركب الرياضي المتعدد الرياضات:

يسير ديوان المركب الرياضي حسب هيكل تنظيمي يحدد التدرج في المهام، ويحدد أقسام و وحدات المؤسسة، ويمكن تعريف القسم و الوحدة كما يلي:

القسم: هو هيكل يرأسه رئيس له صفة رئيس قسم ، يتم تعيينه من طرف المدير، يتكفل القسم بالقيام بالنشاطات المرتبطة بتسيير الديوان وسيره العام.

الوحدة: هو هيكل يرأسه رئيس له صفة رئيس وحدة، حيث يتكفل بالنشاطات التي تجري في داخل المنشأة الرياضية، كما يسهر على إلى التنظيم المادي والتقني للتظاهرات الرياضية والتدريب الرياضي واقتراح كل المشاريع قصد تحقيق مردودية أمثل لمنشآت الديوان.

ويضم الديوان ما يلي:

- قسم الإدارة والمالية.
- قسم الصيانة وتقييم المنشآت والتجهيزات.
- وحدات حسب المنشآت الرياضية.

7-3- تصنيف المهام الإدارية حسب الهيكل التنظيمي لديوان المركب المتعدد الرياضات:

المدير

من مهام المدير نذكر ما يلي :

- ضبط ضمان توجيه الإدارة (التسيير العام للمؤسسة)
- يشارك في اجتماع مجلس الإدارة ومتابعة تنفيذ المقررات .
- الاتصال بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للمؤسسة.
- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة المؤسسة .
- تنفيذ أوامر وتوجيهات مجلس الإدارة.
- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة .

✚ أمانة المدير

- من مهام الرئيسية للأمانة نذكر مايلي :
- تسجيل كل الوثائق والمراسلات الواردة و الصادرة.
- الاستقبال والرد على المكالمات الهاتفية .
- إرسال البريد بأنواعه (الداخلي والخارجي) .
- تسجيل المواعيد في المفكرة .

✚ مصلحة الإدارة والوسائل:

تسهر المصلحة على توفير الموارد المادية والبشرية لمصالح الديوان ،وتتكون من ثلاث مكاتب هي:

❖ مكتب الإدارة والمالية :

تسيير الحياة المهنية لمستخدمي الديوان (التوظيف، التكوين ،الترقية، التقاعد).

❖ مكتب المحاسبة والميزانية والوسائل :

ومن مهامه ما يلي:

- تسيير و تقدير الميزانية .
- التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة.

❖ مكتب أمين مخزن :

- تسيير ومتابعة الموارد المادية.

❖ مكتب التوثيق والأرشيف :

- توثيق الأعمال الإدارية وتنظيمها.
- تسيير وتنظيم الرصيد الوثائقي والأرشيف المؤسسي.

V- الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى:

عنوان الدراسة: تأثير إدارة المواهب على إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء بالمنظمات - دراسة ميدانية على قطاع الغزل والنسيج مصر العربية.

إعداد الدراسة: عاطف جمال الدين محمد إبراهيم مناع.

زمن الدراسة: 2016.

مكان الدراسة: جامعة قناة السويس مصر.

طبيعة الدراسة: رسالة دكتورا

إشكالية الدراسة: هل يوجد تأثير إيجابي لممارسات لإدارة المواهب على إدارة المعرفة؟

فرضيات الدراسة: يوجد تأثير إيجابي لممارسات إدارة المواهب على إدارة المعرفة.

المنهج المتبع في الدراسة: الأسلوب النظري والميداني التحليلي.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى تبني منظمات الغزل والنسيج لفلسفة إدارة المواهب داخل المنظمة.

- معرفة مدى تأثير ممارسات إدارة لمواهب داخل منظمات الغزل والنسيج.

- تحديد طبيعة التأثير بين إدارة المواهب ومنظمات الغزل والنسيج.

نتائج الدراسة: من أهم نتائج هته الدراسة ما يلي:

- كلما طبقت المنظمة سياسة الاستقطاب للمواهب و أصحاب الكفاءات أدى إلى تحسين وتفعيل لإدارة المعرفة ومراحلها.

- التدريب و التطوير لأصحاب الكفاءة والمهارات العالية يؤدي بالتبعية الى زيادة القدرة المعرفية و المهارية لأداء أفضل.

- كلما زاد الاهتمام بالمواهب وأصحاب الكفاءات كلما كانت هناك قدرة على الاحتفاظ بهم ومنه زيادة القدرة على الأداء وتحسين الربحية والكفاءة.

الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة: "إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية. اقتراح نموذج- دراسة ميدانية بالمؤسسات المشاركة في Salon talents et emploi Talents management

إعداد الدراسة: أ.صبيان إيمان و أ.د.ثابت وسيلة.

زمن الدراسة: 2016-2017

مكان الدراسة: صالون المواهب و التوظيف الذي أقيم في وهران 2016 وفي الجزائر العاصمة 2017.

طبيعة الدراسة: مقال علمي.

إشكالية الدراسة: ما هو واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية؟

فرضية الدراسة: يتم تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية لكنها تفتقر إلى التكامل و التجانس بين جميع التطبيقات و المراحل مما يحول دون الوصول إلى النتائج المرجوة.

المنهج المتبع في الدراسة: المنهج الوصفي .

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية و الوقوف على العراقيل التي تواجه تطبيق هته الإستراتيجيات.

نتائج الدراسة: من أهم نتائج هته الدراسة ما يلي:

- وجود نقص كبير في تطبيق اختبارات الذكاء و الإبداع و استكشاف المواهب الفطرية أثناء عمليات الاستقطاب و التوظيف.
- أغلب المؤسسات توظف على أساس الخبرة المهنية و الكفاءة و ذلك بنسبة % 82 و 79 % على التوالي.
- جميع المؤسسات تطبق نظم تحفيزية جيدة إلا أن الرضا عن الأجر و الذي يعتبر أهم محفز يبقى متدني في أغلب المؤسسات.
- معظم المؤسسات لم تصل إلى النتائج المرجوة من تطبيق برامج إدارة المواهب خاصة النتائج غير المالية مثل الرضا و الولاء و القضاء على الشكاوي و الصراعات، إلا أن النتائج المالية حسب تصريح المسؤولين جيدة و المؤسسات في توسع مستمر.

الدراسة الثالثة:

عنوان الدراسة: مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة.

إعداد الدراسة: خان أحلام و مريم حيمر

زمن الدراسة: 2018-2019

مكان الدراسة: بعض المؤسسات بولاية بسكرة.

طبيعة الدراسة: مقال علمي

إشكالية الدراسة: - فيما تتمثل أهم مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة؟

المنهج المتبع في الدراسة: المنهج الوصفي

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المواهب باعتباره جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية و التعرف على استراتيجيات إدارة المواهب التي يجب على المؤسسة تبنيها بالشكل الذي يجعلها تستفيد منها لتحقيق أهدافها .

نتائج الدراسة: من نتائج الدراسة ما يلي:

- تنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب لا يعني بالضرورة نجاح المؤسسة، حيث ان نجاح هته الاستراتيجيات يتوقف على كيفية تنفيذها وليس تبنيها فحسب.
- إدارة المواهب جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية يتطلب معرفة التحكم الجيد فيه من أجل استثماره بشكل يخدم أهداف المؤسسة بشكل أفضل.
- ضرورة الاهتمام بالأفراد الموهوبين لا يعني بالضرورة إهمال الأفراد العاديين، حيث أن لكل عنصر بشري أهمية خاصة داخل المنظمة مهما كان مستوى التفكير لديه.

الدراسة الرابعة:

عنوان الدراسة: إدارة المواهب في القرن الحادي والعشري بين النظرية والتطبيق

إعداد الدراسة: زياد فيصل هلال العزام

زمن الدراسة: 2015

مكان الدراسة: بعض المنظمات الحكومية بالمملكة الأردنية.

طبيعة الدراسة: رسالة دكتورا

إشكالية الدراسة: - ما هي أبرز إستراتيجيات إدارة المواهب ومدى تطبيقها في المنظمات والمؤسسات العربية والأردني على وجه الخصوص؟

المنهج المتبع في الدراسة: المنهج الوصفي.

أهداف الدراسة: تطمح هذه الدراسة إلى بلورة المفهوم العلمي لإدارة المواهب في مختلف القطاعات نظراً للدور الإيجابي والبارز التي يمكن أن تلعبه لصالح هذه القطاعات أيضاً، إلقاء الضوء على أهمية ونشأة ومكونات المواهب البشرية الإدارية والأسباب الموجبة لتسميتها بالموهبة وكيفية التعامل معها داخل التنظيم الإداري ، كما تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق هذا المفهوم على أرض الواقع وخصوصاً في الأردن.

نتائج الدراسة:

- مفهوم إدارة المواهب أو الموهبة لم يتبلور بالشكل المطلوب لدى البيئة العربية وأنها مازالت قاصرة عن فهمه بالطرق الصحيحة التي تحقق الفائدة من تطبيقه على أرض الواقع.
- عدم وجود استراتيجيات للتعامل مع الموهوبين في المنظمات والشركات في البيئة العربية وهناك نقص واضح لهذه الإستراتيجيات في بعض الدول الغربية والآسيوية التي تستخدم إدارة المواهب في نشاطاتها.
- قلة الاستثمار في المواهب وذلك يرجع إلى قوة المركز المالي للمنظمة أو السقوف العالية للمواهب والتي تؤثر على قرارات جذبها والمحافظة عليها ضمن كوادر المنظمة.

الدراسة الخامسة:

عنوان الدراسة: وقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة.

إعداد الدراسة: عزيزة عبد الرحمان عبدالله الصيام

زمن الدراسة: 2013

مكان الدراسة: غزة - فلسطين.

طبيعة الدراسة: رسالة ماجستير

إشكالية الدراسة: ما واقع تطبيق الجامعة الإسلامية لنظام إدارة المواهب البشرية؟

المنهج المتبع في الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية بغزة .

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أن هناك غموض في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية بغزة وخصوصا في ما تعلق بعمليات هذا النظام من حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام، ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهر مجال.

الدراسة السادسة:

عنوان الدراسة: أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها. دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة.

إعداد الدراسة: حمود حيمر.

زمن الدراسة: 2017

مكان الدراسة: مجمع صيدال قسنطينة- الجزائر.

طبيعة الدراسة: مقال علمي.

إشكالية الدراسة: - ما مدى أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات، وما هي المعوقات التي تحول دون تحقيق الغاية منها بمؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة.

فرضية الدراسة: - تحسين الأداء مهم بالنسبة للموارد البشرية والمؤسسات على حد سواء.

المنهج المتبع في الدراسة: المنهج الوصفي.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات والموارد البشرية و الاطلاع على واقع تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة، ومعرفة الأسباب الحقيقية التي تحول دون تحسين أداء الموارد البشرية بهته المؤسسة، وتقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها المساهمة في تحسين مستويات أداء الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة هته.

نتائج الدراسة: من نتائج الدراسة ما يلي:

- تحسين أداء الموارد البشرية لا يكون من خلال التأثير المباشر في كفاءتها فقط، بل يمكن تحقيقه عن طريق تحسين الوظائف وظروف العمل.
- تتمتع الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال بقسنطينة بمستويات كفاءة عالية، مما يسمح لها بتحسين أدائها الوظيفي باستمرار.
- عدم تحسين أداء الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال بقسنطينة لا يعود إلى نقص كفاءتها، إنما مرده إلى أسباب تتعلق بالمؤسسة في حد ذاتها بحسب آراء أفراد العينة.
- يعد ضعف نظام التحفيز المعتمد من طرف مؤسسة صيدال بقسنطينة أحد أهم معوقات تحسين أداء الموارد البشرية.

- ضعف نظام الانتقاء والتعيين بمؤسسة صيدال، مما أدى إلى عدم تناسب كفاءات مواردها البشرية العاملة بالإدارة مع متطلبات العمل ومهامها الوظيفية بحسب آراء أفراد عينة الدراسة.

الدراسة السابعة:

عنوان الدراسة: تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء في مديريات الشباب والرياضة.

إعداد الدراسة: قرمات نوري.

زمن الدراسة: 2020

مكان الدراسة: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

طبيعة الدراسة: أطروحة دكتورا

إشكالية الدراسة: - هل توجد علاقة بين تطبيق وظائف الموارد البشرية و تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي؟

فرضيات الدراسة: - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.

المنهج المتبع في الدراسة: المنهج الوصفي.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن المستوى الحقيقي لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية داخل مديريات الشباب والرياضة.
- الكشف عن مستوى توافر مؤشرات الأداء المؤسسي في أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي المعتمدة في الدراسة .
- معرفه دور تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي المعتمد في الدراسة.
- معرفه دور تطبيق وظيفة الاستقطاب والتسكين في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي المعتمد في الدراسة.

- معرفه دور تطبيق وظيفة تقييم الأداء في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي المعتمد في الدراسة.
- معرفه دور تطبيق وظيفة التعويضات في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي المعتمد في الدراسة.
- نتائج الدراسة: من أهم نتائج هته الدراسة ما يلي:
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التسكين، التدريب، التنمية، تقييم الأداء، التعويضات) في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي (فاعلية المؤسسة، كفاءة المؤسسة، الارتباط، الملائمة، الاستدامة)

الدراسة الثامنة:

عنوان الدراسة: دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين.

إعداد الدراسة: عزوز محمد.

زمن الدراسة: 2009

مكان الدراسة: جامعة الجزائر.

طبيعة الدراسة: رسالة ماجستير.

إشكالية الدراسة: - ما الدور الذي تلعب الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين والارتقاء به حتى تحقق أهداف المؤسسة وذلك من خلال وجهه نظر العاملين بالمركب الأولمبي محمد بوضياف في الجزائر العاصمة.

فرضيات الدراسة:

- هناك فعالية للحوافز والمكافآت المطبقة بالمركب تعمل على دفع العاملين لتحسين الأداء.
 - هناك اهتمام لدى المشرفين على المركب الرياضي بتحفيز وتشجيع العمال من اجل تحسين أدائهم.
 - التحفيز يؤثر في ولاء الأفراد العاملين للمؤسسة التي يعملون بها وبالتالي العمل على تحسين أدائهم في العمل.
- المنهج المتبع في الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أكثر الحوافز أهمية من حيث وجهه نظر عمال المركب الأولمبي محمد بوضياف
- معرفة مدى توفر الحوافز لنظام تسيير المركب.
- التعرف على مستوى أداء العاملين في المركب.
- البحث عن العلاقة بين الحوافز وبين تحسين الأداء لدى العاملين بالمؤسسة التي يعملون بها.

نتائج الدراسة:

من أهم نتائج هته الدراسة ما يلي:

- هناك فعالية للحوافز والمكافآت المطبقة بالمركب الأولمبي تعمل على دفع العاملين الى تحسين أدائهم.
- هناك اهتمام لدى المشرفين على المركب الرياضي بالتحفيز وتشجيع العمال من اجل تحسين أدائهم.
- التحفيز يؤثر على ولاء الأفراد العاملين للمؤسسة التي يعملون بها وبالتالي العمل على تحسين أدائه في العمل.
- يؤدي الحوافز إلى تبادل الخبرات و إدارة المعرفة بين العاملين مما يعمل على تحسين أداء المؤسسة.
- التحفيز يملك القدرة على مساعدة المؤسسة في إحداث تحسينات في أدائها من خلال تأثيره على اتجاهات الأفراد وتحريكه لقدراتهم ومعارفهم التي يملكونها.

التعقيب على الدراسات السابقة:

الهدف والموضوع:

سعت أغلب الدراسات السابقة إلى معرفة مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى مديري المؤسسات و البحث عن مدى تطبيق استراتيجياتها في مجال إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

المنهج المتبع:

اعتمدت جل الدراسات على المنهج الوصفي، كون هذا المنهج يتلائم مع مثل هكذا دراسات.

الأداة:

يعتبر الإستبيان هو الأداة التي استعملت في الدراسات السابقة لجمع المعلومات.

مجتمع الدراسة:

اعتمد جل الدراسات على اختيار عينة الدراسات بطريقة عشوائية من خلال عمال المؤسسات الاقتصادية العامة منها والخاصة، وبخصوص الدراسات المتعلقة بتحسين الأداء الإداري فقد كان مجتمع الدراسة يخص المؤسسات الرياضية (مسؤولين، موظفين).

النتائج:

أبرزت جل نتائج الدراسات السابقة إلى الدور الكبير الذي تحققه استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسات الاقتصادية، و اختلفت آراء الباحثين حول مدى تطبيقها في هته المؤسسات، وهو ما حفزني أنا كباحث للبحث عن دور هذا الإستراتيجيات في أداء المؤسسات الرياضية الجزائرية العمومية والتي تعتبر مؤسسات غير مربية.

كما أن هناك الكثير من الدراسات المتعلقة بتحسين الأداء في المؤسسات الرياضية أكدت على ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية (الاستقطاب، التحفيز..) كخطوة أولى من أجل تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على الكلمات الدالة في الدراسة وتم تعريفها تعريف لغويًا واصطلاحيًا وإجراءيًا بناءً على المراجع والمصادر ، وتم بناء الإشكالية العامة للدراسة والتي من خلال تم طرح التساؤلات والفرضيات والتي من خلالها سنحدد المحاور التي ستبني عليها أداة الدراسة، ليتم بعدها التطرق إلى الأهمية والهدف من دراستنا.

الفصل

الثالث

الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد:

خصص هذا الفصل للتطرق إلى الإجراءات الميدانية التي أتبعناها في دراستنا هته، إذ تعتبر الدراسة الإستطلاعية أول مرحلة في الدراسة الميدانية التي من خلال تحدد خريطة طريق الدراسة، وعليه سنوضح كيف تمت الدراسة الاستطلاعية و المجال الزمني و المكاني التي أجريت فيه، كما سنذكر كيف تم اختيار العينة ونسبتها من خلال المجتمع ككل، والأداة المستعملة لاختبارها.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية أول الخطوات الميدانية التي يقوم بها الباحث، فهي تساعده على الابتعاد عن الأخطاء في الدراسة الأساسية. (بابا علي، 2012، صفحة 47)

حيث قمت أنا كباحث بزيارة مقر مديرية الشاب والرياضة لولاية أدرار وكذا ديوان المركب الرياضي بذات الولاية، حيث ألتقيت بمجموعة من الموظفين الذين حاولت ان أطرح عليهم مجموعة من الأسئلة متعلقة بموضوع دراستي، كما كانت لي الفرصة بمزاولة تربصي الميداني بالمديرية ذاتها وهو ما جعلني أحتك بالموظفين جيدا واستغلّيت هته الفرصة للقيام بدراستي. وكانت النتائج من هذا كما يلي:

- التعرف الجيد على الميدان الذي يراد دراسته.
- التنبؤ ببعض الصعوبات التي قد تواجه الباحث.
- إعطاء صورة للموظفين عن موضوع الدراسة ومنه التجاوب مع الباحث من اجل تقديم يد المساعدة له.
- التخطيط للدراسة من خلال تحديد الوقت المناسب والفترة التي تقتضيها الدراسة.
- ضبط أسئلة الإستبيان من خلال نتائج هته الزيارة.
- التحكم في عينة الدراسة وحصرها.

2- المجال الزمني للدراسة:

بدأ الباحث دراسته نهاية شهر جانفي، حيث تطرق في البداية إلى الخلفية النظرية والدراسة السابقة لموضوع هته الدراسة، من أجل معرفة جميع التفاصيل عن الموضوع و ما مدى النتائج التي توصل لها الباحثين حوله.

ومن 19 مارس 2023 إلى غاية 25 أفريل 2023 كانت فترة تم القيام فيها بالدراسة الاستطلاعية وكذا لتوزيع واستلام استمارات الإستبيان.

3- المجال المكاني للدراسة :

قام الباحث بإجراء دراسته الميدانية بولاية أدرار وهذا بكل من مديرية الشباب والرياضة و ديوان المركب الرياضي المتعدد الرياضات 18 فبراير.

4- متغيرات الدراسة:

تم ضبط متغيرين لهته الدراسة، الأول متغير مستقل والثاني متغير تابع. وهما كما يلي :

المتغير المستقل : وهو السبب الرئيسي في هته الدراسة، والذي يتمثل في "إستراتيجية إدارة المواهب".

المتغير التابع: وهو النتيجة التي يتسبب فيها المتغير المستقل، ويتمثل في "تحسين الأداء".

5- المنهج المتبع في الدراسة:

منهج الدراسة هو الطريق الذي لا يمكن لأي باحث الاستغناء عنه، ولن يتوصل إلى نتائج موضوعية وصادقة ما لم يعتمد على منهج معين، فالمنهج هو الطريق الذي تحدده مجموعة العمليات والخطوات العلمية التي ينتهجها الباحث من أجل تحقيق نتائج واقعية وذات مصدقيه في بحثه. (زررواتي، 2001، الصفحات 191-192)

يتم إختيار منهج الدراسة في البحث العلمي من طرف الباحثين حسب نوعية الدراسة والهدف المراد الوصول إليه، كما يعتمد في اختياره على الإشكالية المطروحة في البحث.

فمن خلال موضوعنا هذا تم اختيار المنهج الوصفي، كونه منهجا يتلائم وطبيعة دراستنا و الإشكالية التي تم طرحها في الدراسة، كما أن هذا المنهج يمكن من خلاله أن تتباين معالم الطريقة العلمية بشكل صحيح، حيث يمكن وصف الظاهرة المدروسة بدقة و واقعية. (محمدعلي، 1986، صفحة 117)

6- مجتمع و عينة الدراسة:

6-1- مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو "مجموعة الأفراد التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بمشكلة الدراسة" (إبراهيم علي، 2002، صفحة 21)

اقتصر مجتمع دراستنا هته على مسؤولي مديرية الشباب و الرياضة وديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية أدرار، قصد الوصول إلى معرفة ما إذا كان لإستراتيجية إدارة المواهب دور في تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر المسؤولين.

ويتمثل مجتمع دراستنا في:

- 04 رؤساء مصالح.
 - 12 رئيس مكتب.
 - 09 مستشار في رياضة.
- مديرية الشباب والرياضة (25 موظف)

ديوان المركب الرياضي المتعدد الرياضات
(27 موظف)

- 02 رئيس قسم.
- 08 رئيس مكتب.
- 06 رؤساء وحدات.
- 11 مستشار ومربي رياضة.

مجتمع دراستنا يتكون من مجموع 52 موظف بمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار و ديوان المركب الرياضي المتعدد الرياضات 18 فبراير بأدرار.

6-2- عينة الدراسة:

عينة الدراسة "هي مجموعة الأفراد تؤخذ من المجتمع الأصل بحيث تكون مماثلة له تمثيلا صادقا" (بوداود، 2009، صفحة 68)

تم إختيار العينة بطريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع استمارات الإستبيان على 46 موظف، تم إسترجاع 35 إستمارة من المجموع الكلي للاستمارات الموزعة، كما تم تخصيص 06 استمارات لعينة الدراسة الاستطلاعية.

7- أدوات جمع المعلومات والبيانات:

استخدم الباحث الإستبيان كأداء لجمع المعلومات والبيانات حول مجتمع الدراسة، ويعتبر الاستبيان "مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة يتم وضعها في استمارة تقدم أو ترسل للأفراد المعنيين، سواء تسلم لهم يد بيد أو ترسل عن طريق البريد، وهذا من أجل الحصول على أجوبة على الأسئلة المدرجة فيه، والتي بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن موضوع الدراسة والتأكد من معلومات تم التعارف عليها سابقا لكنها ليست مدعمة بحقائق" (زكي، 2009، صفحة 09)

تحتوي استمارة الاستبيان التي أعتمدها الباحث في موضوعه على أربعة (04) محاور، يحتوي كل من المحور الأول والثاني على سبع (05) أسئلة، ويحتوي كل من المحور الثالث والرابع على (07) أسئلة، حيث كانت هذه الأسئلة مغلقة ومحددة بثلاث إجابات (نعم - لا - أحيانا).

تمحورت أسئلة المحور الأول حول إستراتيجية التخطيط للمواهب، أما المحور الثاني فتمحورت أسئلته حول إستراتيجية استقطاب المواهب، فيما تمحورت أسئلة المحور الثالث

حول إستراتيجية تدريب وتطوير المواهب، أما المحور الرابع فكانت أسئلته حول لإستراتيجية استبقاء المواهب.

8- حساب الشروط السيكومترية للأداة:

- عينة الدراسة الاستطلاعية: 06 أفراد.

8-1- الصدق:

لمعرفة صدق الأداة المستعملة قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للأداة، كما هو موضح في الجداول التالية:

أ- حساب الارتباط بين درجة كل سؤال والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

المحور الأول:

الجدول رقم (01) : يبين الجدول رقم 01 صدق الاتساق الداخلي للأداة بالنسبة للمحور الأول:

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	نص السؤال	رقم السؤال
0,909**	للمؤسسة الرياضية مجموعة من الخطط لتشجيع الابتكارات والإبداعات والمبادرات والأفكار الجديدة.	01
0,913**	تضع إدارة المؤسسة الرياضية أنظمة وقوانين ومعايير تضبط نظام إدارة المواهب.	02
0,633**	للمؤسسة الرياضية مجموعة من المعايير تساعد على التمييز بين الأفراد الموهوبين والغير موهوبين أثناء عملية التوظيف.	03
0,854**	تمتلك المؤسسة الرياضية معلومات كافية على المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين لديها.	04
0,911**	المؤسسة الرياضية لها رؤية مستقبلية لتعويض الموظفين الذين توجهوا لمناصب أخرى و تركوا مناصبهم الأولى.	05

المحور الثاني:

الجدول رقم (02) : يبين الجدول رقم 02 صدق الاتساق الداخلي للأداة بالنسبة للمحور الثاني:

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	نص السؤال	رقم السؤال
0,722**	تستخدم المؤسسة الرياضية منهجية مرنة ومدروسة لجذب الأفراد الموهوبين.	01
0,859**	توظيف الأفراد الموهوبين واستقطابهم من أولويات إدارة المؤسسة الرياضية	02
0,816**	تستخدم المؤسسة الرياضية كل الوسائل المتاحة للإعلان على حاجتها لموظفين ذوي الكفاءة.	03
0,833**	تدرس المؤسسة الرياضية حاجيات سوق العمل من أجل عملية استقطاب الموظفين.	04
0,734**	أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية في تحسن بعد الاهتمام بالموظفين الأكفاء.	05

المحور الثالث:

الجدول رقم (03) : يبين الجدول رقم 03 صدق الاتساق الداخلي للأداة بالنسبة للمحور الثالث.

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	نص السؤال	رقم السؤال
0,925**	توفر المؤسسة الرياضية مناخ عمل خاص بالأفراد الموهوبين بعيدا عن العاملين الآخرين.	01
0,950**	تخصص المؤسسة الرياضية ميزانية خاصة بمواهب المؤسسة (التخطيط، استقطاب، تطوير وتدريب).	02
0,839**	تدعم المؤسسة الرياضية مبادرات الموهوبين وتعمل على تطبيقها ومرافقتها من أجل إنجاحها.	03
0,942**	تعمل المؤسسة الرياضية على إشراك الموهوبين في عملية حل المشاكل واتخاذ القرارات.	04
0,796**	تركز المؤسسة الرياضية على التدريب المهني للموارد البشرية بصفة مستمرة.	05
0,796**	تعتبر المؤسسة الرياضية أن تطوير الموهبة عملية إلزامية ودورية.	06
0,814**	تقدم المؤسسة الرياضية فرصة للأفراد الموهوبين من أجل إدارة مشاريع جديدة وتطوير أساليب العمل بأنفسهم.	07

المحور الرابع:

الجدول رقم (04) : يبين الجدول رقم 04 صدق الاتساق الداخلي للأداة بالنسبة للمحور الرابع.

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	نص السؤال	رقم السؤال
0,925**	تقوم المؤسسة الرياضية بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين الموهوبين من أجل استقرارهم واستمرارهم في العمل بجدية	01
0,950**	تضع المؤسسة الرياضية برامج تهدف إلى المحافظة على الأفراد الموهوبين بالمؤسسة.	02
0,839**	توفر المؤسسة الرياضية ظروفًا ملائمة تدعم الموظفين الموهوبين.	03
0,942**	تقدم المؤسسة الرياضية حوافز مادية للعاملين الموهوبين من أجل تشجيعهم.	04
0,796**	تهتم المؤسسة الرياضية بتلبية حاجيات العاملين الموهوبين و الوقوف على مستوى الرضا المهني لديهم.	05
0,874**	المؤسسة الرياضية لها ميزانية خاصة تتناسب و نظام إدارة المواهب داخل المؤسسة.	06
0,839**	تهتم إدارة المؤسسة الرياضية بالتشجيع المستمر للموظفين وتحفيزهم على الابتكار.	07

ب- حساب الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان:

الجدول (05): يوضح الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان.

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان	عدد الفقرات	المحور
0,981**	05	المحور الأول
0,981**	05	المحور الثاني
0,942**	07	المحور الثالث
0,972**	07	المحور الرابع

من خلال الجدول (01) والجدول (02) والجدول (03) والجدول (04) نلاحظ أن جميع أسئلة الاستبيان ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للمحاور التي تنتمي إليها.

كما نلاحظ من خلال الجدول (05) أن جميع محاور الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان، ومنه يمكننا القول أن الاستبيان يتمتع بالصدق.

8-2- الثبات:

وللتأكد من ثبات الاستبيان قمنا بإتباع طريقة ألفا كرونباخ، وكانت النتيجة كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (06): يمثل حساب معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان ككل:

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
0.80	05	المحور الأول
0.76	05	المحور الثاني
0.69	07	المحور الثالث
0.79	07	المحور الرابع

من خلال الجدول (06) يمكن القول بأن الاستبيان ذو ثبات عالي حيث كانت قيمة ألفا كرونباخ 0.80 بالنسبة للمحور الأول وهي قيمة تدل على ثبات عالي بحيث تقترب من 1، بينما كان معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني يساوي 0.76 وهي قيمة أقرب لـ 1 وبالتالي يمكن القول بأن ثبات المحور الثاني عالي، ذات الشيء ينطبق على المحور الثالث الذي كانت قيمة ألفا كرونباخ فيه تعادل 0.69، وعلى غرار باقي المحاور فإن ثبات المحور الرابع بلغ 0.79 وهو ذو ثبات عالي أيضا.

8-3- الموضوعية:

يتم التحقق من شرط الموضوعية لأداة الإستبيان بعد الحصول على إجابات متقاربة من طرف المختبرين خلال نفس الوقت، كما يشترط الوضوح والسهولة في أسئلة الأداة لتكون أكثر وضوحا. فثبات الأداة العالي يحقق لـ محال موضوعيتها، وهو ما حققه الباحث في دراسته هذه.

9- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

كانت الزيارة الأولى للباحث لمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار و ديوان المركب الرياضي المتعدد الرياضات للولاية نفسها في نهاية شهر فيفري 2023 وهذا من أجل تقديم وثائق تسهيل المهمة المسلمة من طرف إدارة القسم ، وكذا من أجل الحصول على معلومات أولية عن موضوع الدراسة.

ومن 19 مارس 2023 إلى غاية 25 أفريل 2023 كانت فترة تم القيام فيها بالدراسة الاستطلاعية والتي تم فيها توزيع 06 إستمارات على مجموعة من أفراد عينة الدراسة، وتم خلال هذه الفترة كذلك الدراسة الميدانية الأساسية التي تم فيها توزيع واستلام استمارات الإستبيان، حيث تم توزيع استمارات الإستبيان على 46 موظف، وتم إعطاء الوقت الكافي للمبحوثين للإجابة على الأسئلة بتمعن وتركيز، ليتم بعدها استرجاع 35 إستمارة من عدد الاستمارات الموزعة.

10- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

تمت المعالجة الإحصائية للاستبيانات باستخدام برنامج SPSS 23، والذي تضمن مايلي:

- طريقة ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات الأداة .
- معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- استخدام كا² لمعرفة الفروق الدالة إحصائيا لمحاور الإستبيان.

خلاصة:

في ختام هذا الفصل الذي تم من خلاله التعرف على الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في مكان وزمن الدراسة والعينة التي تعاملنا معها، كما تم ذكر الأداة المستعملة في الدراسة والطرق التي من خلالها أثبتنا موضوعيتها وصدقها وثباتها وهذا من خلال الأساليب الإحصائية باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS.

الفصل

الرابع

تحليل النتائج ومناقشتها

تمهيد:

خصص هذا الفصل لتحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشتها ، حيث سنناقش ونحلل نتائج الفرضيات كلا على حدا، والتي يبلغ عددها (04) فرضيات ، لنتطرق بعدها إلى مناقشة النتائج ككل على ضوء فرضيات الدراسة، كما سنقوم من خلال هذه الدراسة إثبات دلالة كل فرضية من عدمها استنادا لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة، كما سنحدد التكرارات في كل سؤال من كل محور وقيمة كاي تربيع لكل منها ومستوى الدلالة التي وصل إليه.

1- تحليل ومناقشة الفرضيات:

1-1- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: لإستراتيجية التخطيط للمواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.

جدول رقم (07): يبين نتائج الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كاي تربيع	التكرارات	البدائل	العبارة
دال	0.000	02	22.857	25	نعم	(1)- للمؤسسة الرياضية مجموعة من الخطط لتشجيع الابتكارات والإبداعات والمبادرات والأفكار الجديدة
				05	لا	
				05	أحيانا	
دال	0.000	02	26.457	26	نعم	(2)- تضع إدارة المؤسسة الرياضية أنظمة وقوانين ومعايير تضبط نظام إدارة المواهب.
				04	لا	
				05	أحيانا	
دال	0.001	02	14.114	22	نعم	(3)- للمؤسسة الرياضية مجموعة من المعايير تساعد على التمييز بين الأفراد الموهوبين والغير موهوبين أثناء عملية التوظيف.
				08	لا	
				05	أحيانا	
دال	0.009	02	9.314	20	نعم	(4)- تمتلك المؤسسة الرياضية معلومات كافية على المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين لديها.
				09	لا	
				06	أحيانا	
دال	0.015	02	8.457	19	نعم	(5)- المؤسسة الرياضية لها رؤية مستقبلية لتعويض الموظفين الذين توجهوا لمناصب أخرى و تركوا مناصبهم الأولى
				11	لا	
				05	أحيانا	

يعتبر اختبار كاي تربيع من الاختبارات العلمية التي لا تشترط اعتدالية التوزيع الطبيعي، كما أنه يعالج البيانات التي تكون ضمن المقاييس الرتبوية تماما مثل ما يتطابق مع هذه الدراسة.

ومن خلال الجدول أعلاه والذي يتضمن التحليل الإحصائي لمضمون الفرضية الأولى على عينة مكونة من 35 فردا قاموا بالإجابة على أداة جمع البيانات و المعلومات وهي الاستبيان، نلاحظ في العبارة الأولى أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (35) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (25) فردا بنسبة مئوية بلغت 71.74%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 14.28%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 14.28%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 22.857 بمستوى دلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاستجابة (نعم) وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة يرون أن للمؤسسة الرياضية مجموعة من الخطط لتشجيع الابتكارات والإبداعات والمبادرات والأفكار الجديدة.

وفي العبارة الثانية حسب الجدول أعلاه دائما نلاحظ أيضا أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (35) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (02) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (26) فردا بنسبة مئوية بلغت 74.28%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ 11.42%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 14.28%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 26.457 بمستوى دلالة بلغ 0.000 وهو أقل من

مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاستجابة (نعم) وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة يرون أن ادارة المؤسسة الرياضية تضع أنظمة وقوانين ومعايير تضبط نظام إدارة المواهب.

وفي العبارة الثالثة حسب الجدول أعلاه دائما نلاحظ أيضا أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (03) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (22) فرداً بنسبة مئوية بلغت 62.85%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (08) بنسبة مئوية قدرت بـ 22.85%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 14.28%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 14.114 بمستوى دلالة بلغ 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاستجابة (نعم) وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة يرون بأن للمؤسسة الرياضية مجموعة من المعايير تساعد على التمييز بين الأفراد الموهوبين والغير موهوبين أثناء عملية التوظيف.

ومن خلال العبارة الرابعة حسب الجدول أعلاه دائما نلاحظ أيضا أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (04) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (20) فرداً بنسبة مئوية بلغت 57.14%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (09) بنسبة مئوية قدرت بـ 25.71%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" والبالغ عددهم (06) بنسبة مئوية قدرت بـ 17.14%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 9.314 بمستوى دلالة بلغ 0.009 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاستجابة

(نعم) وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة يرون بأن المؤسسة الرياضية تمتلك معلومات كافية على المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين لديها.

وكذلك نجد في العبارة الخامسة حسب الجدول أعلاه دائما نلاحظ أيضا أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (05) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (19) فرداً بنسبة مئوية بلغت 54.28%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ 31.42%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 14.28%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 8.457 بمستوى دلالة بلغ 0.015 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاستجابة (نعم) وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة يرون بأن المؤسسة الرياضية لها رؤية مستقبلية لتعويض الموظفين الذين توجهوا لمناصب أخرى وتركوا مناصبهم الأولى.

1-2- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: لإستراتيجية استقطاب المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.

جدول رقم (08): يبين نتائج الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية .

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كاي تربيع	التكرارات	البدائل	العبارة
دال	0.000	02	16.686	23	نعم	(1)- تستخدم المؤسسة الرياضية منهجية مرنة ومدرسة لجذب الأفراد الموهوبين.
				05	لا	
				07	أحيانا	
دال	0.490	02	1.429	15	نعم	(2)- توظيف الأفراد الموهوبين واستقطابهم من أولويات إدارة المؤسسة الرياضية
				10	لا	
				10	أحيانا	
دال	0.022	02	7.600	19	نعم	(3)- تستخدم المؤسسة الرياضية كل الوسائل المتاحة للإعلان على حاجتها لموظفين ذوي الكفاءة.
				07	لا	
				10	أحيانا	
دال	0.53	02	5.866	16	نعم	(4)- تدرس المؤسسة الرياضية حاجيات سوق العمل من أجل عملية استقطاب الموظفين.
				05	لا	
				14	أحيانا	
دال	0.000	01	17.857	30	نعم	(5)- أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية في تحسن بعد الاهتمام بالموظفين الأكفاء.
				00	لا	
				05	أحيانا	

من خلال الجدول أعلاه والذي يتضمن التحليل الإحصائي لمضمون الفرضية الثانية نلاحظ في العبارة الأولى أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (23) فرداً بنسبة مئوية بلغت 65.71%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 14.28%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" والبالغ عددهم (07) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 16.686 بمستوى دلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاستجابة (نعم) وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة يرون أن المؤسسة الرياضية تستخدم منهجية مرنة ومدرسة لجذب الأفراد الموهوبين.

وفي العبارة الثانية حسب الجدول أعلاه دائماً نلاحظ أيضاً أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (02) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (15) فرداً بنسبة مئوية بلغت 74.28%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 11.42%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 14.28%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 1.429 بمستوى دلالة بلغ 0.490 وهو أكبر من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أي من الاستجابات الثلاث.

وفي العبارة الثالثة حسب الجدول أعلاه دائماً نلاحظ أيضاً أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (03) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (19) فرداً بنسبة مئوية بلغت 62.85%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (07) بنسبة مئوية قدرت بـ 22.85%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 14.28%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات

والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 7.600 بمستوى دلالة بلغ 0.022 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاستجابة (نعم) وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة يرون أن المؤسسة الرياضية تستخدم كل الوسائل المتاحة للإعلان على حاجتها لموظفين ذوي الكفاءة.

ومن خلال العبارة الرابعة حسب الجدول أعلاه دائما نلاحظ أيضا أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (35) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (04) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (16) فردا بنسبة مئوية بلغت 45.71%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 14.28%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (14) بنسبة مئوية قدرت بـ 40%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 5.866 بمستوى دلالة بلغ 0.053 وهو أكبر من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أي من الاستجابات الثلاث وبالتالي يمكن القول بأن المؤسسة الرياضية لا تدرس حاجيات سوق العمل من أجل استقطاب المهنيين.

وكذلك نجد في العبارة الخامسة حسب الجدول أعلاه دائما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (35) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (05) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (30) فردا بنسبة مئوية بلغت 85.71%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 14.28%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 17.857 بمستوى دلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاستجابة (نعم) وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة يرون بأن أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية في تحسن بعد الاهتمام بالموظفين الأكفاء.

1-3- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة: لإستراتيجية تدريب وتطوير المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.

جدول رقم (09): يبين نتائج الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثالثة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كاي تربيع	التكرارات	البدائل	العبارة
غير دال	6.90	02	7.43	14	نعم	(1)- توفر المؤسسة الرياضية مناخ عمل خاص بالأفراد الموهوبين بعيد عن العاملين الآخرين.
				10	لا	
				11	أحيانا	
غير دال	0.490	02	1.429	15	نعم	(2)- تخصص المؤسسة الرياضية ميزانية خاصة بمواهب المؤسسة (التخطيط،استقطاب،تطوير وتدريب).
				10	لا	
				10	أحيانا	
دال	0.001	02	14.114	22	نعم	(3)- تدعم المؤسسة الرياضية مبادرات الموهوبين وتعمل على تطبيقها ومرافقتها من أجل إنجاحها.
				08	لا	
				05	أحيانا	
غير دال	0.53	02	5.866	16	نعم	(4)- تعمل المؤسسة الرياضية على إشراك الموهوبين في عملية حل المشاكل واتخاذ القرارات.
				05	لا	
				14	أحيانا	
دال	0.000	01	17.857	30	نعم	(5)- تركز المؤسسة الرياضية على التدريب المهني للموارد البشرية بصفة مستمرة.
				00	لا	
				05	أحيانا	
دال	0.002	02	12.743	21	نعم	(6)- تعتبر المؤسسة الرياضية أن تطوير الموهبة عملية إلزامية ودورية.
				04	لا	
				10	أحيانا	

دال	0.000	02	16.171	20	نعم	(7) - تقدم المؤسسة الرياضية فرصة للأفراد الموهوبين من أجل إدارة مشاريع جديدة وتطوير أساليب العمل بأنفسهم.
				01	لا	
				14	أحيانا	

من خلال الجدول أعلاه والذي يتضمن التحليل الإحصائي لمضمون الفرضية الثالثة نلاحظ في العبارة الأولى أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (14) فرداً بنسبة مئوية بلغت 40%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 28.57%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ 31.42%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 7.43 بمستوى دلالة بلغ 6.90 وهو أكبر من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أي من الاستجابات الثلاث.

وفي العبارة الثانية حسب الجدول أعلاه دائماً نلاحظ أيضاً أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (02) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (15) فرداً بنسبة مئوية بلغت 74.28%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 11.42%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 14.28%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 1.429 بمستوى دلالة بلغ 0.490 وهو أكبر من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أي من الاستجابات الثلاث.

وفي العبارة الثالثة حسب الجدول أعلاه دائما نلاحظ أيضا أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (03) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (22) فرداً بنسبة مئوية بلغت 62.85%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (08) بنسبة مئوية قدرت بـ 22.85%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 14.28%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 14.114 بمستوى دلالة بلغ 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاستجابة (نعم) وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة يرون بأن المؤسسة الرياضية تدعم مبادرات المهوبين وتعمل على تطبيقها ومرافقتها من أجل إنجاحها.

ومن خلال العبارة الرابعة حسب الجدول أعلاه دائما نلاحظ أيضا أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (04) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (16) فرداً بنسبة مئوية بلغت 45.71%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 14.28%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" والبالغ عددهم (14) بنسبة مئوية قدرت بـ 40%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 5.866 بمستوى دلالة بلغ 0.053 وهو أكبر من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أي من الاستجابات.

وكذلك نجد في العبارة الخامسة حسب الجدول أعلاه دائما نلاحظ أيضا أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (05) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (19) فرداً بنسبة مئوية بلغت 54.28%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ 31.42%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 14.28%، وللتأكد من دلالة هذه

الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 8.457. بمستوى دلالة بلغ 0.015 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاستجابة (نعم) وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة يرون

وأيضاً نجد في العبارة السادسة نلاحظ أيضاً أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (06) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (21) فرداً بنسبة مئوية بلغت 60%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 28.57%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ 11.42%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 12.743. بمستوى دلالة بلغ 0.002 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاستجابة (نعم) وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة يرون بأن المؤسسة الرياضية تعتبر أن تطوير الموهبة عملية إلزامية ودورية.

أما في العبارة السابعة والأخيرة من المحور الثالث نلاحظ أيضاً أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (07) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (20) فرداً بنسبة مئوية بلغت 57.14%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ 2.85%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" والبالغ عددهم (14) بنسبة مئوية قدرت بـ 40%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 16.171. بمستوى دلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاستجابة (نعم) وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة يرون بأن المؤسسة الرياضية تقدم فرصة للأفراد الموهوبين من أجل إدارة مشاريع جديدة وتطوير أساليب العمل بأنفسهم.

1-4- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة: لإستراتيجية استبقاء المواهب دور في تحسين الأداء
بالمؤسسات الرياضية

جدول رقم (10) : يبين نتائج الاستبيان المتعلقة بالفرضية الرابعة

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كاي تربيع	التكرارات	البدائل	العبارة
غير دال	0.973	02	0.54	12	نعم	(1)- تقوم المؤسسة الرياضية بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين الموهوبين من أجل استقرارهم واستمرارهم في العمل بجدية.
				12	لا	
				13	أحيانا	
دال	0.000	02	26.457	26	نعم	(2)- تضع المؤسسة الرياضية برامج تهدف إلى المحافظة على الأفراد الموهوبين بالمؤسسة.
				04	لا	
				05	أحيانا	
دال	0.022	02	7.600	19	نعم	(3)- توفر المؤسسة الرياضية ظروفًا ملائمة تدعم الموظفين الموهوبين.
				07	لا	
				10	أحيانا	
دال	0.001	02	14.114	2	نعم	(4)- تقدم المؤسسة الرياضية حوافز مادية للعاملين الموهوبين من أجل تشجيعهم.
				20	لا	
				13	أحيانا	
دال	0.015	02	8.457	19	نعم	(5)- تهتم المؤسسة الرياضية بتلبية حاجيات العاملين الموهوبين والوقوف على مستوى الرضا المهني لديهم
				11	لا	
				05	أحيانا	
دال	0.002	02	12.743	21	نعم	(6)- المؤسسة الرياضية لها ميزانية خاصة تتناسب ونظام إدارة المواهب داخل المؤسسة.
				04	لا	
				10	أحيانا 70	

دال				20	نعم	(7)- تهتم إدارة المؤسسة الرياضية بالتشجيع المستمر للموظفين وتحفيزهم على الابتكار.
	0.000	02	16.171	01	لا	
				14	أحيانا	

من خلال الجدول أعلاه والذي يتضمن التحليل الإحصائي لمضمون الفرضية الرابعة نلاحظ في العبارة الأولى أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة مئوية بلغت 34.28%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ 34.28%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ 37.14%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 0.54 بمستوى دلالة بلغ وهو 0.973 أكبر من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أي من الاستجابات الثلاث.

وفي العبارة الثانية حسب الجدول أعلاه دائماً نلاحظ أيضاً أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (02) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (26) فرداً بنسبة مئوية بلغت 74.28%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ 11.42%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 14.28%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 26.457 بمستوى دلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاستجابة

(نعم) وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة يرون بأن المؤسسة الرياضية تضع برامج تهدف إلى المحافظة على الأفراد الموهوبين بالمؤسسة.

وفي العبارة الثالثة حسب الجدول أعلاه دائما نلاحظ أيضا أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (35) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (03) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (19) فردا بنسبة مئوية بلغت 62.85%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (07) بنسبة مئوية قدرت بـ 22.85%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 14.28%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 7.600 بمستوى دلالة بلغ 0.022 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاستجابة (نعم) وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة يرون بأن المؤسسة الرياضية توفر ظروفًا ملائمة تدعم الموظفين الموهوبين..

ومن خلال العبارة الرابعة حسب الجدول أعلاه دائما نلاحظ أيضا أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (35) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (04) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (02) فردا بنسبة مئوية بلغت 45.71%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 14.28%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ 40%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 14.114 بمستوى دلالة بلغ 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاستجابة (لا) وبالتالي يمكن القول بأن المؤسسة الرياضية لا تقدم حوافز مادية للعاملين الموهوبين من أجل تشجيعهم.

وكذلك نجد في العبارة الخامسة حسب الجدول أعلاه دائما نلاحظ أيضا أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (05) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (19) فرداً بنسبة مئوية بلغت 54.28%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ 31.42%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 14.28%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 8.457 بمستوى دلالة بلغ 0.015 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاستجابة (نعم) وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة يرون بأن المؤسسة الرياضية تهتم بتلبية حاجيات العاملين الموهوبين والوقوف على مستوى الرضا المهني لديهم.

وأيضاً نجد في العبارة السادسة نلاحظ أيضاً أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (06) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (21) فرداً بنسبة مئوية بلغت 60%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 28.57%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ 11.42%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 12.743 بمستوى دلالة بلغ 0.002 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاستجابة (نعم) وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة يرون بأن المؤسسة الرياضية لها ميزانية خاصة تتناسب ونظام إدارة المواهب داخل المؤسسة .

أما في العبارة السابعة والأخيرة من المحور الثالث نلاحظ أيضاً أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة

الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على العبارة رقم (07) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (20) فردا بنسبة مئوية بلغت 57.14%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ 2.85%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (14) بنسبة مئوية قدرت بـ 400%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 16.171 بمستوى دلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاستجابة (نعم) وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة يرون بان إدارة المؤسسة الرياضية تهتم بالتشجيع المستمر للموظفين وتحفيزهم على الابتكار .

2- مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية الأولى: لإستراتيجية التخطيط للمواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية. من خلال نتائج الجدول رقم (07) الخاصة بال محور الأول للفرضية الأولى والتي أثبتت نتائجها فروقا ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات التي تثبت أن تحسين الأداء الإداري و الخدماتي في المؤسسات الرياضية يرتبط ارتباطا وثيقا بوضع إستراتيجية محكمة حول ما يعرف بالتخطيط للمواهب وذلك من خلال تقديم كل سبل الدعم للأفكار والابتكارات أو الإبداعات الجيدة، كما تساهم المعايير الضابطة والمنظمة لإدارة المواهب الموضوعية من طرف المؤسسة الرياضية في تحقيق هذا المسعى، ويعتبر امتلاك المؤسسة للمسار المهني لعمالها الموهوبين وكذلك تعويض الموهوبين لديها ممن تركوا مناصبهم من الأسس التي تقنن فكرة التخطيط للمواهب بغية تحسين الأداء المؤسساتي. وهي العبارات التي وافق أفراد العينة عليها والتي تثبت بأن لإستراتيجية التخطيط للمواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية وبالتالي يمكن القول بأن الفرضية الأولى قد تحققت. وهو ما وصلت الدراسة السابقة المذكورة و المتعلقة بالباحثين: صبيان إيمان و ثابت وسيلة تحت عنوان: "إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية. والتي توصلنا فيها إلى أن 73% من المؤسسات صرحت بتطبيق برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي وهي نسبة جيدة مقارنة بحداثة مفهوم إدارة المواهب.

2-2- الفرضية الثانية: لإستراتيجية استقطاب المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات

الرياضية.

من خلال نتائج الجدول رقم (08) الخاصة بالمحور الثاني للفرضية الثانية والتي أثبتت أغلبية نتائجها فروقا ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات التي تثبت بأن فكرة البحث وتوظيف واستقطاب الموهوبين يرفع من المستوى الأدائي للمؤسسة الرياضية وذلك من خلال الخطة المعدة سلفا والمتمثلة في المنهجية المرنة والمدرسة من طرفها لاستقطاب هؤلاء المبدعين (العبارة 01) وهذا لا يكون إلا من خلال استخدام المؤسسة لكل الوسائل المتاحة للإعلان على حاجاتها لموظفين أكفاء كما هو موجود في (العبارة 02)، وبالتالي فإن النتائج ستكون إيجابية بعد الاهتمام بالموهوبين ورعايتهم كما هو موجود في (العبارة 05)، وبالرغم من أن العبارات رقم 02 و 04 لم تعطي فروقا ذات دلالة إحصائية لصالح الاستجابات المؤيدة لصحة الفرضية إلا أن هذا لا يؤثر على السياق الإحصائي لمضمون الفرضية الثانية التي جاءت أغلبية نتائجها مؤيدة للفرض البديل المقترح وعليه يمكن أن نقول بأنها قد تحققت، ومنه يمكن تأكيد الدراسة السابقة المذكورة و المتعلقة بدراسة الباحث **حمود حيمر تحت عنوان:** "أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتهما. دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة". والتي توصل فيها الباحث إلى أن الحصول إلى كفاءات الموارد البشرية للمؤسسة يعتمد اعتمادا كبيرا على الاستقطاب الجيد للموظفين الأكفاء والموهوبين خلال عملية التوظيف، وهذا من أجل تتناسب كفاءات الموارد البشرية العاملة بالإدارة مع متطلبات العمل ومهامها الوظيفية.

2-3- الفرضية الثالثة: لإستراتيجية تدريب وتطوير المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.

من خلال نتائج الجداول رقم (09) الخاصة بالمحور الثالث للفرضية الرابعة والتي أثبتت نتائجها فروقا ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات التي تثبت أن تدريب المواهب وصقلهم يطور من أداء المؤسسة الرياضية وذلك من خلال دعم مبادرات الموهوبين وتطبيقها في خطط عمل المؤسسة الرياضية مع ضرورة التركيز على التدريب المهني للموارد البشرية بصفة مستمرة وهذا يسير وفق مبدأ واضح وصريح وهو تبني فكرة أن تطوير الموهبة هي عملية إلزامية ودورية مما يسمح للموهوبين بإدارة أفكار ومشاريع جديدة تخدم النظرة التطويرية للمؤسسة الرياضية . وهي العبارات (3)، (5)، (6)، (7) التي وافق أغلب أفراد العينة عليها والتي تثبت أن لإستراتيجية تدريب وتطوير المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية وبالرغم من أن العبارات رقم 01 و 02 و 04 لم تعطي فروقا ذات دلالة إحصائية لصالح الاستجابات المؤيدة لصحة الفرضية إلا أن هذا لا يؤثر على السياق الإحصائي لمضمونها لأن أغلبية استجابات العبارات الخاصة بالمحور الثالث كانت مؤيدة لصحة الفرضية وعليه يمكن أن نقول بأن الفرضية الثالثة قد تحققت، وهو ما توصلت إليه الباحثتين **ثابت وسيلة و إيمان صبيان**

في دراستها المذكورة والتي كانت تحت عنوان: "إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية. اقتراح نموذج- دراسة ميدانية بالمؤسسات المشاركة في Salon talents et emploi Talents management، حيث توصلنا في هذه الدراسة إلى أن المؤسسات تبذل جهود كبيرة و تنفق مصاريف معتبرة في عمليات التكوين والتدريب و التطوير، و هي تتبنى برنامج جد متطور من أجل الوصول إلى الهدف المطلوب مثل تنوع المهام، تربية خارج الوطن، التكوين الإلكتروني، تشجيع الإبداع،...الخ.

2-4- الفرضية الرابعة: لإستراتيجية استبقاء المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية. من خلال نتائج الجداول رقم (10) الخاصة بالمحور الأول للفرضية الرابعة والتي أثبتت أغلبية نتائجها فروقا ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات التي تثبت أن استبقاء المواهب والمحافظة عليهم يطور من أداء المؤسسة الرياضية وذلك من خلال المحافظة عليهم عبر برامج تكون مقنعة لهم مع توفير كافة الظروف الملائمة لراحتهم واستقرارهم وتلبية كل رغباتهم وحاجياتهم الإبداعية وتوفير ما يمكن توفيره ماديا ومعنويا لضمان سيرورة هذا الإبداع وهي العبارات التي وافق أفراد العينة عليها والتي تثبت أن لاستبقاء المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية وعليه يمكن أن نقول بأن الفرضية الرابعة قد تحققت. وهو ما توصلت إليه الدراسة السابقة المتعلقة بالباحث : **عاطف جمال الدين محمد إبراهيم مناع** في دراسته التي كانت تحت عنوان: تأثير إدارة المواهب على إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء بالمنظمات - دراسة ميدانية على قطاع الغزل والنسيج مصر العربية. و التي أكدت فيها بأن الاحتفاظ بالمواهب يؤدي بشكل مباشر إلى زيادة الربحية والكفاءة والقدرة على تقديم الأداء الجيد للموارد البشرية.

الفصل

الخامس

﴿التوصيات و الاقتراحات﴾

1- الاستنتاجات العامة:

- من خلال عرض نتائج البحث و تحليلها يستنتج الباحث ما يلي:
- ◀ المؤسسات الرياضية ترى أن لإدارة المواهب دور كبيرة في تحسين أداءها، فهي تهتم بمواهبها، لكن يرى الباحث أن هذا الاهتمام يمكن وصفه بأنه غير كافٍ اتجاه هته المواهب.
 - ◀ إدارة المواهب يعد المفتاح الرئيسي لنجاح المؤسسات في العصر الحديث، إذ يلاحظ الباحث أن مسؤولي المؤسسات الرياضية بحاجة إلى تكوين في مجال إدارة المواهب مما سيؤدي إلى التحكم في تطبيق استراتيجياتها بطريقة جيدة.
 - ◀ المؤسسات الرياضة تهتم بالتخطيط لاحتياجاتها من الموظفين الموهوبين لكن يعتبر هذا التخطيط غير كافٍ وغير منظم.
 - ◀ تحاول المؤسسات الرياضية إستقطاب الموظفين الأكفاء، لكن ليست هناك منهجية فعالة ومرنة لها رغم إدراكها بأن الاستقطاب الفعال للموهبة هو الطريق الأمثل الذي يجب أن تسلكه لتحقيق الأداء الجيد.
 - ◀ المؤسسات الرياضية لا تملك ميزانيات كافية لتطوير وتنمية كفاءات موظفيها الموهوبين.
 - ◀ الموظفين الموهوبين في المؤسسات الرياضية في الكثير من الأحيان لا تمنح لهم الحرية الكافية لإبراز مواهبهم، وهو ما يؤثر على حالتهم النفسية و يحول دون تحسين الأداء.
 - ◀ يعتبر التحفيز المادي من العناصر التي تتحكم في إستراتيجية استبقاء المواهب، ولكن لاحظ الباحث بأن المؤسسات الرياضية لا تملك نظام حوافز خاص بالمواهب الإدارية، حيث يعتبر هذا النظام الداعم الكبير لتحقيق إستراتيجية استبقاء الموهوبين و تحسين أداء المؤسسة.

2- التوصيات و الاقتراحات:

- ❖ على المؤسسات الرياضة القيام بتخطيط فعال ومحكم لعملية التوظيف واستعمال منهجية مرنة من أجل إستقطاب الموظفين الموهوبين.
- ❖ الموهبة هي المؤشر الحديث لنجاح المؤسسة والرفع من مستوى أداء مواردها البشرية لذلك يجب على المؤسسات الرياضية الاهتمام أكثر بالأفراد الموهوبين من أجل استقطابها.
- ❖ يجب على المؤسسات تخصيص ميزانية معتبرة توجه لتكوين وتطوير المواهب.

- ❖ على المؤسسات الرياضية بناء نظام تحفيز خاص بالموهب.
- ❖ لابد على المؤسسات الرياضية توفير مناخ خاص بالموهب من أجل إبراز مواهبه وكفاءاته.
- ❖ إشراك الموهوبين بصفة دائمة في برامج المؤسسة وفتح المجال أمامهم لإنشاء مشاريع يبرزون من خلالها قدراتهم الإبداعية.
- ❖ القيام بدورات تكوينية مستمر المسؤولين في مجال إدارة المواهب داخل وخارج الوطن خصوصا في الدول الأوربية التي تعتبر سباقة في مجال إدارة المواهب.
- ❖ إشراك خريجي الجامعات المتخصصون في الإدارة والتسيير الرياضي ومحاولة استقطاب الموهوبين منهم، وهذا من أجل الاستفادة من رصيدهم المعرفي في مجال الإدارة الرياضية و المواهب التي يتم استقطابهم من خلالها.

3- الآفاق المستقبلية:

- من خلال دراستنا هذه، اتضحت لدينا مجموعة من المواضيع في مجال تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية ومتقاربة نسبيا مع موضوع دراستنا هته، يمكن للباحثين في المستقبل التطرق لها ومحاولة دراستها، وهي كما يلي:
- دور نظام التحفيز في المحافظة على الموهبة الإدارية.
 - إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الرياضية.
 - القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية.

قائمة المراجع:

1- المراجع العربية:

1-1- الكتب:

1. إبراهيم إبراهيم علي (2002): مبادئ علم الإحصاء ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ،الأسكندرية.
2. إبراهيم حماد مفتي (1999): تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
3. احمد زكي بدوي (1985): علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر.
4. أحمد صقر عاشور(1989): السلوك الإنساني في المنظمات. الدار الجامعية القاهرة. مصر.
5. حسن إبراهيم لوط (2005): الادارة الرياضية ،دار الفكر العربي لنشر والتوزيع، مصر.
6. حسن احمد الشافعي(2004): الادارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، دار الوفاء، الأسكندرية.
7. حسن محمد راوية(2001): إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
8. حسن محمد قدرى(2015): إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسياً وفردياً. دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع. مصر.
9. حسين جمعة زكي (2009): منهجية البحث العلمي في العلوم الأنسانية والاجتماعية. دار الفارابي.مصر.
10. كاظم حمود و روان منير خيضر(2013): ادارة المواهب والكفاءة البشرية، زمزم للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.
11. راوية حسن(2003): مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر.
12. رشيد واضح(2002): المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق. دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.

13. رشيد، زرواتي (2001): منهجية البحث العلمي في العلوم الأنسانية ، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، مصر .
14. شاکر سليمان عبد الحميد(1995): الإکتشاف وتنمية المواهب، مكتبة الشباب، القاهرة.
15. صالح مهدي محسن العامري(2007): إدارة وأعمال، دار وائل لنشر و التوزيع، الأردن.
16. مؤمن عبدالعزيز عبدالحميد(2015): السلوك التنظيمي في المجال الرياضي، دار العلم والإيمان للتوزيع والنشر، مصر.
17. عبداليمين بوداود (2009): مناهج البحث العلمي في تقنيات النشاط البدني الرياضي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
18. عصام بدوي (2001): موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والراضية، دار الفكر العربي، القاهرة.
19. عمر محمد تومي الشبيلي (1988): علم النفس الإداري، علم النفس الإداري، طرابلس.
20. غني دحام و آخرون (2005): إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان ، الأردن.
21. كافي مصطفى يونس (2018): الاصلاح والتطور الاداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
22. مجدي أحمد محمد عبدالله (2007): علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق. دار المعرفة الجامعية، عمان، الأردن.
23. الشعبان محمد جاسم ومحمد صالح الأبعج (2014): إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب الادارية الحديثة، دار الرضوان لنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
24. محمد حافظ حجازي(2009): ادارة الموارد البشرية ، دار الوفاء للطباعة للنشر، مصر، 2009.
25. محمد كمال مصطفى(2013): تحميل وقياس و تقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر .
26. محمد محمد علي(1989): علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر.

27. محمود داود الربيعي(2006): إدارة العمل الرياضي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.

1-2- الأطروحات والرسائل العلمية:

1. أمال بن سالم(2011): "آليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثه في تسهيل الكفاءات في المنظمات: دراسه حاله المصحح الطبيه الجراحيه بوسعاده"، رساله ماجستير، جامعه المسيله، الجزائر.
2. خالد دنيدني (2016): "الإدارة المالية ودورها في تقييم الاداء المالي للمؤسسة الرياضية"، رساله ماجستير، جامعه المسيله . الجزائر .
3. دلروم سوسن (2017): "تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين" رساله ماجستير، كليه العلوم الاجتماعيه والانسانيه، جامعه قالمه، الجزائر.
4. زقعار فاروق(2020): "دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية"، جامعه المسيله، الجزائر.
5. شنوفي نورالدين (2005): "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز"، أطروحة دكتورا، جامعه الجزائر .
6. عادل عشي(2002): "الأداء المالي للمؤسسة التصادية:قياس وتقييم"، رساله ماجستير، جامعه بسكرة،الجزائر .
7. عبدالله الصيام وعزیزة عبدالرحمن(2013): "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعاليا. دراسة للجامعة الإسلامية بغزة"، رساله ماجستير .
8. غازي حسن عودة الحلايية (2013): " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات:دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، رساله ماجستير، جامعه الشرق الأوسط. الأردن.
9. لطيفة بابا علي(2012): "تقدير الذات و علاقته بسلوك العدوانية"، رساله ماجستير ، جامعه قاصدي مرياح ، ورقلة ، الجزائر .
10. محمد الكرعوي(2010): "البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها و أثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات"، رساله ماجستير،جامعة الكوفة، العراق.

11. محمد مفضي لكساسبة(2016): " تأثير ادارة الموارد البشرية و التعليم التنظيمي في استدامة شركة زين الأردنية في ادارة الأعمال"، رسالة ماجستير، الأردن.

12. مصطفى عبدالعال(2013): "أثر ادارة المواهب على الأداء المؤسسي: تطبيق على إحدى مؤسسات القطاع الخاص"، جامعة عين شمس، مصر.

1-3- المجلات الاكاديمية و الملتقيات:

1- حجازي حسين وآخرون (2012): "ادارة المواهب تقييم معرفه الموظفين اللبنانيين"، جامعة بيروت، لبنان.

2- فوزي هشام العبادي (2011): "إدارة المواهب في منظمات الأعمال-رؤى ونماذج مقترحة"، مجلة الغزي للعلوم الإقتصادية والتجارية(المجلد 20)، جامعة الكوفة.

3- كمال غضبان و حمزة مفاق(2009): المؤتمر الدولي الأول حول الرياضة، الجزائر.

4- مرفت صالح ناصف و أمل محسوب زناتي (2008): "إدارة المواهب:مدخل تفعيل الإنتماء التنظيمي لأعضاء التدريس بالجامعات المصرية"، مجلة الدراسات في التعليم الجامعي، مصر.

5- ممدوح بن محمد الحوشان(2017): " واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية(المجلد 7)، جامعة الملك سعود، السعودية.

6- نضال النصير و محمد الأغا(2015): " إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية"، مجلة عمران للعلوم الإجتماعية والثقافية(مجلد 13).

7- نور خليل ابراهيم و خالد سليمان سعد(2015): "متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الإحتواء العالي"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، العراق.

8- أحلام و مريم حيمرو خان(2019): "مبادئ و استراتيجيات ادارة المواهب في المؤسسة"، مجلة الأقتصاديات المالية والبنكية و إدارة الاعمال.جامعة بسكرة، الجزائر.

9- افتخار عبد الحسين كاطع(2016): "دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية جامعة بغداد، العراق.

10- الشيخ الداوي(2008): "تحليل اثر التدريب والتحفيز في التنمية البشرية في الدول الاسلامية"،
جامعة ورقلة، الجزائر.

11- العنقري عبدالعزيز بن سلطان،(2008): "إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق
الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية" ، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة
والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، السعودية.

12- خيصري العبيدي و ايلاف مطلق حميد التميمي(2017): " تأثير إدارة المواهب في تحقيق
الريادة الاستراتيجية" ، مجلة الادارة والاقتصاد، القاهرة، مصر .

13- ستار كاظم حاجم(2013): "دور أبعاد إدارة الموهب في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية"،
مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية (المجلد 15)، القادسية ، العراق.

2- المراجع الأجنبية:

1. Michael Armstrong .(2009) .A RMASTRONG'S Handbook of Human Resource management practice .,London and Philadelphia: 11th edition.
2. Jose Hejase، Zakaa Farhat Bazeih Hussin .(2016) .Talent Management Challenges :An Exploratory Assessment From Lebanon .Lebanon.
3. Paradise, A. (2009). Talent Management Defined. Training & Development (Vol. 11).
4. Sajeda, A. A. (2017). the impact of talent management on Attaining competitive Advantage. Department Faculty of Business Middle East University.

3- المعاجم والقواميس:

- القاموس العربي الشامل.

4- المواقع الإلكترونية:

-<https://www.piman.ch>, S. w. (05/12/2015). Piloter et évaluer la performance humaine de votre organisation. PI Management,.

- <https://www.m.al-sharq.com/08/12/2020/>

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية



في إطار إنجاز بحثنا هذا، والذي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي تخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية بعنــــــــــــــــوان:

إستراتيجية إدارة المواهب وعلاقتها بتحسين الأداء في المؤسسات الرياضية.

"دراسة ميدانية بولاية أدرار"

نرجــــــــــــــــوا من سيادتكم مساعدتنا بملء هته الاستمارة بكل موضوعية وصدق، ونتعهد بأن كل البيانات المجمعــــــــــــــــة ستكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية فقط ، كما نتقدم لكم بالشكر المسبق على تفهمكم ومساعدتكم لنا.

تحت إشراف:

أ.د. بوضياف النذير

من إعداد الطالب:

عثمان بوزيان

السنة الجامعية: 2022 - 2023

المحور الأول: لإستراتيجية التخطيط للمواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.

الرقم	العبــــــــــــــــارات	نعم	لا	أحيانا
01	للمؤسسة الرياضية مجموعة من الخطط لتشجيع الابتكارات والإبداعات والمبادرات والأفكار الجديدة.			
02	تضع إدارة المؤسسة الرياضية أنظمة وقوانين ومعايير تضبط نظام إدارة المواهب.			
03	للمؤسسة الرياضية مجموعة من المعايير تساعد على التمييز بين الأفراد الموهوبين والغير موهوبين أثناء عملية التوظيف.			
04	تمتلك المؤسسة الرياضية معلومات كافية على المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين لديها.			
05	المؤسسة الرياضية لها رؤية مستقبلية لتعويض الموظفين الذين توجهوا لمناصب أخرى و تركوا مناصبهم الأولى.			

المحور الثاني: لإستراتيجية استقطاب المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.

الرقم	العبــــــــــــــــارات	نعم	لا	أحيانا
01	تستخدم المؤسسة الرياضية منهجية مرنة ومدروسة لجذب الأفراد الموهوبين.			
02	توظيف الأفراد الموهوبين واستقطابهم من أولويات إدارة المؤسسة الرياضية			
03	تستخدم المؤسسة الرياضية كل الوسائل المتاحة للإعلان على حاجتها لموظفين ذوي الكفاءة.			
04	تدرس المؤسسة الرياضية حاجيات سوق العمل من أجل عملية استقطاب الموظفين.			
05	أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية في تحسين بعد الاهتمام بالموظفين الأكفاء.			

المحور الثالث: لإستراتيجية تدريب وتطوير المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.

الرقم	العبــــــــــــــــارات	نعم	لا	أحيانا
01	توفر المؤسسة الرياضية مناخ عمل خاص بالأفراد الموهوبين بعيدا عن العاملين الآخرين.			

02			تخصص المؤسسة الرياضية ميزانية خاصة بمواهب المؤسسة(التخطيط،استقطاب،تطوير وتدريب).
03			تدعم المؤسسة الرياضية مبادرات الموهوبين وتعمل على تطبيقها ومرافقتها من أجل إنجازها.
04			تعمل المؤسسة الرياضية على إشراك الموهوبين في عملية حل المشاكل واتخاذ القرارات.
05			تركز المؤسسة الرياضية على التدريب المهني للموارد البشرية بصفة مستمرة.
06			تعتبر المؤسسة الرياضية أن تطوير الموهبة عملية إلزامية ودورية.
07			تقدم المؤسسة الرياضية فرصة للأفراد الموهوبين من أجل إدارة مشاريع جديدة وتطوير أساليب العمل بأنفسهم.

المحور الرابع: لإستراتيجية استبقاء المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.

الرقم	العبارات	نعم	لا	أحيانا
01	تقوم المؤسسة الرياضية بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين الموهوبين من أجل استقرارهم واستمرارهم في العمل بجدية			
02	تضع المؤسسة الرياضية برامج تهدف إلى المحافظة على الأفراد الموهوبين بالمؤسسة.			
03	توفر المؤسسة الرياضية ظروفًا ملائمة تدعم الموظفين الموهوبين.			
04	تقدم المؤسسة الرياضية حوافز مادية للعاملين الموهوبين من أجل تشجيعهم.			
05	تهتم المؤسسة الرياضية بتلبية حاجيات العاملين الموهوبين و الوقوف على مستوى الرضا المهني لديهم.			
06	المؤسسة الرياضية لها ميزانية خاصة تتناسب و نظام إدارة المواهب داخل المؤسسة.			
07	تهتم إدارة المؤسسة الرياضية بالتشجيع المستمر للموظفين وتحفيزهم على الابتكار.			

❖ شكرا جزيلًا على حسن تعاونكم ❖



المسيلة لى: 2023/01/15

الرقم: 2023/01

الى السيد المحترم

664 79.67.98

مدير الشباب و الرياضة لولاية أدرار

عثمان بوزيان .

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،

في إطار اجراء التريضات الميدانية لطلبة السنة الثانية ماستر وانجاز مذكرة التخرج نلتهم من سيادتكم تسهيل مهمة الطالب عثمان بوزيان للقيام باعماله على مستوى مؤسستكم المحترمة في حدود ما يسمح به القانون.

نشكر حسن تعاونكم مسبقا ، ووفقكم الله لخدمة ما فيه خير للعباد و البلاد.

رئيس القسم



المحور الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,803	05

المحور الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,766	05

المحور الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,697	07

المحور الرابع:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,794	07

ملخص البحث

عنوان الدراسة: دور إستراتيجية إدارة المواهب في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية بولاية أدرار - "دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الرياضية لولاية أدرار"

مشكلة الدراسة: - هل لإستراتيجية إدارة المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية؟

تساؤلات الدراسة:

- هل لإستراتيجية التخطيط للمواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية؟
 - هل لإستراتيجية استقطاب المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية؟
 - هل لإستراتيجية تدريب وتطوير المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية؟
 - هل لإستراتيجية استبقاء المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية؟
- الفرضية العامة للدراسة:** - لإستراتيجية إدارة المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية للدراسة:

- لإستراتيجية التخطيط للمواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.
- لإستراتيجية استقطاب المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.
- لإستراتيجية تدريب وتطوير المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.
- لإستراتيجية استبقاء المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.

أهداف الدراسة:

- الوصول إلى معرفة ما إذا كان لإستراتيجية إدارة المواهب دور في تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية.
- الوصول إلى معرفة ما إذا كان لإستراتيجية التخطيط للمواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.
- الوصول إلى معرفة ما إذا كان لإستراتيجية استقطاب المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.
- الوصول إلى معرفة ما إذا كان لإستراتيجية تدريب وتطوير المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.
- الوصول إلى معرفة ما إذا كان لإستراتيجية استبقاء المواهب دور في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.

عينة الدراسة: شملت العينة 46 موظفا بكل من مديرية الشباب والرياضة و ديوان المركب الرياضي "أدرار"

منهج الدراسة: تمت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي.

أدوات الدراسة: تم استخدام أداة الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات.

النتائج المتوصل إليها:

- ◀ المؤسسات الرياضية ترى أن لإدارة المواهب دور كبيرة في تحسين أداءها، فهي تهتم بمواهبها، لكن يرى الباحث أن هذا الاهتمام يمكن وصفه بأنه غير كافٍ اتجاه هته المواهب.
- ◀ إدارة المواهب يعد المفتاح الرئيسي لنجاح المؤسسات في العصر الحديث، إذ يلاحظ الباحث أن مسؤولي المؤسسات الرياضية بحاجة إلى تكوين في مجال إدارة المواهب مما سيؤدي إلى التحكم في تطبيق استراتيجياتها بطريقة جيدة.
- ◀ المؤسسات الرياضية تهتم بالتخطيط لاحتياجاتها من الموظفين الموهوبين لكن يعتبر هذا التخطيط غير كافٍ وغير منظم.
- ◀ تحاول المؤسسات الرياضية إستقطاب الموظفين الأكفاء، لكن ليست هناك منهجية فعالة ومرنة لها رغم إدراكها بأن الاستقطاب الفعال للموهبة هو الطريق الأمثل الذي يجب أن تسلكه لتحقيق الأداء الجيد.
- ◀ المؤسسات الرياضية لا تملك ميزانيات كافية لتطوير وتنمية كفاءات موظفيها الموهوبين.
- ◀ الموظفين الموهوبين في المؤسسات الرياضية في الكثير من الأحيان لا تمنح لهم الحرية الكافية لإبراز مواهبهم، وهو ما يؤثر على حالتهم النفسية و يحول دون تحسين الأداء.
- ◀ يعتبر التحفيز المادي من العناصر التي تتحكم في إستراتيجية استبقاء المواهب، ولكن لاحظ الباحث بأن المؤسسات الرياضية لا تملك نظام حوافز خاص بالمواهب الإدارية، حيث يعتبر هذا النظام الداعم الكبير لتحقيق إستراتيجية استبقاء الموهوبين و تحسين أداء المؤسسة.

الاقتراحات والتوصيات:

- ❖ على المؤسسات الرياضية القيام بتخطيط فعال ومحكم لعملية التوظيف واستعمال منهجية مرنة من أجل إستقطاب الموظفين الموهوبين.
- ❖ الموهبة هي المؤشر الحديث لنجاح المؤسسة والرفع من مستوى أداء مواردها البشرية لذلك يجب على المؤسسات الرياضية الاهتمام أكثر بالأفراد الموهوبين من أجل استقطابها.
- ❖ يجب على المؤسسات تخصيص ميزانية معتبرة توجه لتكوين وتطوير المواهب.
- ❖ على المؤسسات الرياضية بناء نظام تحفيز خاص بالمواهب.
- ❖ لا بد على المؤسسات الرياضية توفير مناخ خاص بالمواهب من أجل إبراز مواهبه وكفاءته.
- ❖ إشراك الموهوبين بصفة دائمة في برامج المؤسسة وفتح المجال أمامهم لإنشاء مشاريع يبرزون من خلالها قدراتهم الإبداعية.
- ❖ القيام بدورات تكوينية مستمر المسؤولين في مجال إدارة المواهب داخل وخارج الوطن خصوصا في الدول الأوروبية التي تعتبر سبأقة في مجال إدارة المواهب.
- ❖ إشراك خريجي الجامعات المتخصصة في الإدارة والتسيير الرياضي ومحاولة استقطاب الموهوبين منهم، وهذا من أجل الاستفادة من رصيدهم المعرفي في مجال الإدارة الرياضية و المواهب التي يتم استقطابهم من خلالها.

Research summary :

Study Title: Talent Management Strategy and Its Role in Improving Performance in Sports Institutions: A Field Study of Selected Sports Institutions in Adrar Province.

Study Problem: Does talent management strategy play a role in improving performance in sports institutions?

Study Questions:

- Does talent planning strategy play a role in improving performance in sports institutions?
- Does talent attraction strategy play a role in improving performance in sports institutions?
- Does talent development and training strategy play a role in improving performance in sports institutions?
- Does talent retention strategy play a role in improving performance in sports institutions?

General Hypothesis: Talent management strategy plays a role in improving performance in sports institutions.

Specific Hypotheses:

- Talent planning strategy plays a role in improving performance in sports institutions.
- Talent attraction strategy plays a role in improving performance in sports institutions.
- Talent development and training strategy plays a role in improving performance in sports institutions.
- Talent retention strategy plays a role in improving performance in sports institutions.

Study Objectives:

- To determine the role of talent management strategy in improving performance in sports institutions.
- To investigate the role of talent planning strategy in improving performance in sports institutions.
- To examine the role of talent attraction strategy in improving performance in sports institutions.
- To assess the role of talent development and training strategy in improving performance in sports institutions.
- To explore the role of talent retention strategy in improving performance in sports institutions.

Study Sample: The sample included 46 employees from the Directorate of Youth and Sports and the Sports Complex Administration in Adrar.

Study Method: The study was conducted using a descriptive methodology.

Study Tools: The questionnaire was used as a data collection instrument.

Key Findings:

- Sports institutions acknowledge the significant role of talent management in improving their performance, but the researcher believes that the attention given to talent is insufficient.
- Talent management is considered a key factor for the success of institutions in the modern era, and sports institution officials need training in talent management to effectively implement their strategies.
- Sports institutions plan for talented employees, but the planning is inadequate and disorganized.
- Although sports institutions attempt to attract competent employees, they lack an effective and flexible methodology for talent recruitment.
- Sports institutions have limited budgets for developing and enhancing the skills of their talented employees.
- Talented employees in sports institutions often do not have sufficient freedom to showcase their talents, which affects their psychological well-being and hinders performance improvement.
- Monetary incentives are a crucial element in talent retention strategy, but sports institutions lack a specific incentive system for managerial talents, which is essential for retaining talented individuals and improving organizational performance.

Suggestions and Recommendations:

- Sports institutions should engage in effective and well-planned recruitment processes and adopt a flexible methodology to attract talented employees.
- Talent should be a focal point for sports institutions to improve the performance of their human resources, and they should prioritize the attraction of talented individuals.
- Sports institutions should allocate a considerable budget for talent development and training.
- Institutions need to establish a rewards system specifically designed for talents.
- Providing a supportive environment for talents within sports institutions to showcase their abilities and competencies is essential.
- Talented individuals should be continuously involved in the institution's programs and given the opportunity to create projects that highlight their creative capabilities.
- Training courses in talent management should be conducted for officials both domestically and internationally, particularly in European countries known for their expertise in talent management.
- Sports institutions should engage specialized graduates in sports management and administration, aiming to benefit from their knowledge and talents in the field of sports management.

ملخص البحث باللغة العربية

موضوع هذه الدراسة هو "دور إستراتيجية إدارة المواهب في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية- دراسة ميدانية للمؤسسات الرياضية بولاية أدرار" ، حيث ركزت هذه الدراسة حول معرفة العلاقة بين إستراتيجية إدارة المواهب والأداء الإداري المتميز بمؤسسات الرياضية، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار و كذا ديوان المركب الرياضي المتعدد الرياضيات بذات الولاية، وكانت عينة الدراسة تتكون من 46 موظفا من المؤسساتين معا، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وأعطى الوقت الكافي من أجل الإجابة على الأسئلة، واستخدم الباحث أساليب إحصائية وصفية من أجل تحليل نتائج هذا الاستبيان، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- ◀ المؤسسات الرياضية ترى أن لإدارة المواهب دور كبيرة في تحسين أداءها، فهي تهتم بمواهبها، لكن يرى الباحث أن هذا الاهتمام يمكن وصفه بأنه غير كافٍ اتجاه هذه المواهب.
- ◀ إدارة المواهب يعد المفتاح الرئيسي لنجاح المؤسسات في العصر الحديث، إذ يلاحظ الباحث أن مسؤولي المؤسسات الرياضية بحاجة إلى تكوين في مجال إدارة المواهب مما سيؤدي إلى التحكم في تطبيق استراتيجياتها بطريقة جيدة.
- ◀ المؤسسات الرياضية تهتم بالتخطيط لاحتياجاتها من الموظفين الموهوبين لكن يعتبر هذا التخطيط غير كافٍ وغير منظم.
- ◀ تحاول المؤسسات الرياضية إستقطاب الموظفين الأكفاء، لكن ليست هناك منهجية فعالة ومرنة لها رغم إدراكها بأن الاستقطاب الفعال للموهبة هو الطريق الأمثل الذي يجب أن تسلكه لتحقيق الأداء الجيد.
- ◀ المؤسسات الرياضية لا تملك ميزانيات كافية لتطوير وتنمية كفاءات موظفيها الموهوبين.
- ◀ الموظفين الموهوبين في المؤسسات الرياضية في الكثير من الأحيان لا تمنح لهم الحرية الكافية لإبراز مواهبهم، وهو ما يؤثر على حالتهم النفسية و يحول دون تحسين الأداء.
- ◀ يعتبر التحفيز المادي من العناصر التي تتحكم في إستراتيجية استبقاء المواهب، ولكن لاحظ الباحث بأن المؤسسات الرياضية لا تملك نظام حوافز خاص بالمواهب الإدارية، حيث يعتبر هذا النظام الداعم الكبير لتحقيق إستراتيجية استبقاء الموهوبين و تحسين أداء المؤسسة.

Research summary in English

The topic of this study is "Talent Management Strategy and its Role in Improving Performance in Sports Institutions - A Field Study of Some Sports Institutions in Adrar Province." The study aimed to explore the relationship between talent management strategy and exceptional administrative performance in sports institutions. The study was conducted on employees of the Directorate of Youth and Sports in Adrar Province, as well as the Adrar Multi-Sports Complex. The study sample consisted of 46 employees from both institutions. A questionnaire was used as a tool for data collection, and respondents were given sufficient time to answer the questions. The researcher employed descriptive statistical methods to analyze the questionnaire results. The study yielded several results, including:

- Sports institutions acknowledge the significant role of talent management in improving their performance, but the researcher believes that the attention given to talent management can be described as insufficient towards these talents.
- Talent management is considered the key to success for institutions in the modern era. The researcher observed that sports institution managers need training in talent management to effectively implement their strategies.
- Sports institutions show interest in planning for their talented staff's needs, but this planning is considered inadequate and disorganized.

- Sports institutions attempt to attract competent employees, but there is a lack of effective and flexible methodology for talent recruitment, despite recognizing that effective talent recruitment is the optimal path to achieving good performance.
- Sports institutions lack sufficient budgets to develop and enhance the skills of their talented employees.
- Talented employees in sports institutions are often not granted enough freedom to showcase their talents, which affects their psychological well-being and hinders performance improvement.
- Material motivation is one of the factors that influence talent retention strategies. However, the researcher noted that sports institutions lack a specific incentive system for administrative talents, which is a major supporting factor for implementing talent retention strategies and improving institutional performance.