



تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في تحقيق الإنجاز الرياضي بالأندية الرياضية بدولة الكويت

د/ هدي بدر سعيد بن عيد المطيري

دكتوراه الفلسفة في التربية البدنية، موجه فني تربية بدنية
بمنطقة الجهراء التعليمية بوزارة التربية بدولة الكويت

الملخص



هدف البحث إلى معرفة تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في تحقيق الإنجاز الرياضي بالأندية الرياضية بدولة الكويت، واتبع في إجراءاته المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملائمة لطبيعة البحث، تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية **The Purposive Method** من مديري وإداري الأندية والاتحادات الرياضية الكويتية لعدد (76) فرداً، وبلغت العينة الاستطلاعية عدد (20) فرداً وبنسبة مئوية مقدارها (26.31%)، وتم التطبيق في الفترة من الأحد 2018/2/25م وحتى الإثنين 2018/3/12م، وبلغت العينة

الأساسية عدد (56) فرداً وبنسبة مئوية مقدارها (73.68%)، وتم التطبيق في الفترة من الأربعاء 2018/9/14م وحتى الخميس 2018/9/19م، وكانت النتائج كالتالي: 1- إن ممارسة إدارة المواهب الإدارية في الأندية الرياضية الكويتية تحسن من سير الأعمال الإدارية بشكل جيد داخل النادي، وأنه يوجد وصف وظيفي واضح للإداريين الموهوبين في النادي الرياضي، وتوفر وسائل لعمل التغذية الراجعة عن سير العمل الإداري وتسمح بالابتكار والمبادرة. 2- إن إدارة المواهب الإدارية في الأندية الرياضية الكويتية أحدث التغيير في سياقات العمل وإجراءاته بشكل دائم، وأنها تسهم في بناء روح المبادرة بين المرووسين قبل البدء في رسم الخطط وتنفيذها، وتشجع علي إنجاز الأعمال بشكل جماعي، وتشترك جميع المستويات الإدارية فيها في صياغة إستراتيجيتها، بمايسهم في تحقيق وتوافر التعلم التنظيمي بالمؤسسة.

الكلمات الإسترشادية: إدارة المواهب -التعلم التنظيمي- الإنجاز الرياضي.

المقدمة ومشكلة البحث

فرض التطور التكنولوجي والمعلوماتي والمعرفي على المنظمات على اختلاف مهامها وأحجامها العديد من المتطلبات التي تستوجب من قيادتها والعاملين فيها ضرورة توظيف أساليب إدارة المواهب والتعلم التنظيمي لضمان تحقيق المستهدف من إنشائها، والعنصر البشري الموهوب هو أساس التجاوب مع المتغيرات المتلاحقة لما تتطلبه البيئة التنظيمية التي

تفرضها التغيرات التي تعيشها المؤسسات عامة والمؤسسات الرياضية خاصة.

وتلعب إدارة المواهب دوراً رئيسياً في تطوير قيمة المنظمة، وتستثمر المنظمات رؤوس أموال كبيرة لتبني التكنولوجيا وتطوير البنية التحتية لزيادة النمو، ونظراً لعدم كفاءة الموارد البشرية **Human Resources**، فإن الاستراتيجيات والسياسات لا تحقق النتائج المرجوة في كثير من المنظمات، ولكن تضيف الموارد

وتعددت النماذج التي تناولت عملية إدارة المواهب، فأشارت إلى أربع خطوات هي: تحديد استراتيجيات متطلبات الموهبة، وتقييم الأفراد عن طريق الكفاءات المطلوبة، وتنمية وتطوير قدرات الأفراد، والاحتفاظ بالموهوبين. (16 : 22).

وترى الباحثة أن الأندية الرياضية في دولة الكويت من أولى المؤسسات التنظيمية التي تحتاج إلى تطبيق إدارة المواهب الإدارية نظراً لأهميتها في إثراء العمل الإداري بالنادي، لما لها من عائد في تبني المواهب الإدارية وتطويرها ومن ثم استثمارها في تحقيق الإنجاز الرياضي بالنادي الرياضي.

مشكلة البحث:

توافقاً مع التطورات المتواصلة في الفكر الإداري المعاصر، والمتمثلة في الإبداع والابتكار وإبراز قدرات ومواهب الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية، برز خلال الثمانينات من القرن الماضي مفهوم جديد لإدارة الأفراد هو إدارة الموارد البشرية (HRM) بموجبه تحددت نشاطات هذه الإدارة في مجموعة وظائف مثل تحليل الوظائف وتوصيفها واختيار الأفراد وتعيينهم وتحديد الأجور والحوافز وتنمية وتطوير الأفراد وحل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين الإدارة وبذلك ازدادت مساهماتها في تحقيق أهداف المنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد. (8 : 38).

وإدارة المواهب هي مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز علي تخطيط حاجة المنظمة الآتية

البشرية المزيد من القيمة إلى المنظمة، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إدارة المواهب الفاعلة التي تؤثر بالفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة (16:22)(14:56).

ويمكن أن تساعد إدارة المواهب في تحسين عملية التعلم التنظيمي، وقد توصل *Geeta Rana et al.* (2013) إلى أن ديناميكية إبداع الفريق واستقلاليته تتنبأ بالتعلم التنظيمي، وبناءً على ذلك، كلما منحت الإدارة الجهود لتوفير الاستقلالية والإبداع للفريق، كلما ارتفعت قدرة المنظمة على تعزيز عمليات التعلم في جميع أنحاء المنظمة، وإضفاء الطابع المؤسسي عليها، وتوزيع المعرفة التي تم تطويرها من قبل الأفراد والجماعات والمجتمعات (12:35).

وقد بدأ التركيز ينصب على ما يعرف بالمواهب البشرية، وكيفية إدارتها، مع تطور فكر مدرسة استراتيجيات الموارد البشرية، ودورها في اكتشاف المواهب الإدارية، واستقطاب تلك المواهب التي تحمل من القدرات مايمكنها من مواجهة المتغيرات المتلاحقة التي يشهدها القرن الحادي والعشرين، وقد شكلت هذه المرحلة بدايات ظهور فكر إدارة المواهب البشرية بدلاً من إدارة الموارد البشرية. (4: 23).

وتشير إدارة المواهب **Talent Management** إلى عملية جذب العاملين ذوي المهارات العالية للعمل في المنظمة، ودمجهم فيها، وتطويرها، وتطوير العاملين الموجودين فيها، والاحتفاظ بهم، وتضم إدارة المواهب عناصر عدة هي: إكتشاف المواهب وتطويرها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها. (9 : 54)

مصطلحات البحث:**إدارة المواهب:**

مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تترجم استراتيجية المنظمة وعقيدتها إلى برامج تشغيلية وتطبيقية للوصول إلى التميز في المنظمة. (10: 6)

هي تحديد المنظمات باستمرار لأكثر العاملين قدرة على التوقع والمبادرة، ولا تحتاج إلى تسميتهم بالأبطال، ولكنهم في الواقع هم من سيرعون عملية تنمية اسمها ومكانتها في السوق، ولهذا تحتاج إليهم في كل مستوى من مستويات العمل، من أعلى منصب إلى أصغر منصب. (5: 60)

الدراسات السابقة العربية والاجنبية :**الدراسات العربية :**

1-دراسة أران حاتم خضير العبيدي (2017م)⁽¹⁾ بعنوان "تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية النادي الرياضي دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الإستنتاجات والتوصيات أهمها أن إدارة المواهب تحقق الريادة الإستراتيجية وتؤمن كل من إدارة الشركة والعاملين بأهمية تطبيقها في الشركة المبحوثة، وقد بينت مجموعة من التوصيات العامة والخاصة إستناداً إلي الإستنتاجات المقدمة أهمها ضرورة إيلاء إدارة الشركة أهمية الإستثمار والعقود الإدارية والمشاركة للخروج من أزمتها الحالية كذلك يجب زيادة الثقة بين العاملين والزبون والإهتمام بتطبيق الأساليب الحديثة للتصميم والإنتاج .

والمستقبلية من الإداريين الموهوبين والعمل علي استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة المواهب المتوافرة في المنظمة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير وإثراء معارفها بإعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لاسنادهم وإدارة مسارههم الإداري الوظيفي، وهذا يعني أن جميع الإداريين لديهم مواهب وعلينا تحديدها وإكتشافها وتحريرها.

وتمثل الأندية الرياضية عموماً وفي دولة الكويت خصوصاً داعماً قوياً لتحقيق الإنجاز الرياضي للدولة، حيث أن تلك المؤسسات الخدمية تتعدى مهمتها الفوز في المنافسات الدولية، الى أهميتها في تنشئة المواطن الكويتي تنشئة شاملة ليصبح عنصراً فاعلاً ومؤثراً في وطنه.

لذا وجدت الباحثة من الأهمية إلقاء الضوء على تأثير إدارة المواهب الإدارية والتعلم التنظيمي في تحقيق الإنجاز الرياضي بالأندية الرياضية بدولة الكويت.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى معرفة تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في تحقيق الإنجاز الرياضي بالأندية الرياضية بدولة الكويت.

تساؤل البحث:

ما تأثير إدارة المواهب الرياضية والتعلم التنظيمي في تحقيق الإنجاز الرياضي بالأندية الرياضية بدولة الكويت؟

كان مستوى تصورات المبحوثين حول عناصر التعلم التنظيمي الأردن في شركة زين في الأردن مرتفعاً، هناك تأثير لإدارة المواهب عند مستوى $\alpha \geq 0.01$ (في المتغير التابع (استدامة شركة زين)، هناك تأثير للتعليم التنظيمي عند مستوى $\alpha \geq 0.01$ في المتغير التابع (استدامة شركة زين).

5- دراسة **زيد فيصل العزام (2015م)** (3) بعنوان "واقع تطبيق تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض"، وقد توصلت الدراسة إلى إن مفهوم إدارة المواهب أو الموهبة لم يتبلور بالشكل المطلوب لدى البيئة العربية وأنها ما زالت قاصر عن فهمه بالطرق الصحيحة التي تحقق الفائدة من تطبيقه على أرض الواقع، وإن الكثير من الدراسات الأجنبية تشير إلى استمرارية نمو وتطور هذا المفهوم مما جعلهم يطلقون عليه أحجية العصر للطبيعة الخاصة لهذا المفهوم.

6- دراسة **عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام (2013م)** (4) بعنوان "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك غموضاً في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية وخصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام، حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام، ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة مجال.

2- دراسة **أيمن ديواب، دانا محمد ديب الكوفي (2017م)** (2) بعنوان "واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب في شركة الهرم للحالات المالية في دمشق"، وفي إطار مناقشة النتائج قدم البحث عدد من الاستنتاجات أهمها وجود ضعف واضح وعدم اهتمام بإدارة المواهب في شركة الهرم، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة خلق ثقافة تنظيمية تدعم المواهب وذلك بجميع الوسائل المتاحة كالمشاركة في برامج تدريبية ومؤتمرات خاصة بإدارة المواهب.

3- دراسة **ممدوح بن محمد الحوشان (2017م)** (7) بعنوان "واقع تطبيق تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض"، وقد توصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة يروون أن مشرفي الإدارة المدرسية يواجهون صعوبات في تسديد وملء المواقع القيادية سنوياً، كما أيد أن أفراد الدراسة بشدة أن زيادة اعتماد الحوافز المادية سيشجع القيادات التربوية على البقاء في مواقعها القيادية، طالبوا بتحسين قنوات الإتصال والتعاون بين مشرفي الإدارة المدرسية والقيادات التربوية بما يعزز لديهم الدافعية والإبداع والاستقلالية.

4- دراسة **محمد مفضي الكساسبة (2016م)** (6) بعنوان "تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة زين"، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب حققت مستوى مرتفع في شركة زين في الأردن حسب تصورات المبحوثين حول عناصر إدارة الشركة،

الدراسات السابقة باللغة الأجنبية :

مديري وإداري الأندية والاتحادات الرياضية الكويتية لعدد (76) فرداً، وبلغت العينة الاستطلاعية عدد (20) فرداً وبنسبة مئوية مقدارها (26.31%)، وتم التطبيق في الفترة من الأحد 2018/2/25م وحتى الإثنين 2018/3/12م، وبلغت العينة الأساسية عدد (56) فرداً وبنسبة مئوية مقدارها (73.68%)، وتم التطبيق في الفترة من الأربعاء 2018/9/14م وحتى الخميس 2018 / 9 / 19م ، ويتضح ذلك كما في جدول (1).

أدوات ووسائل جمع البيانات :

أداة الدراسة:

تم تطوير إستبيان الدراسة من خلال الإطلاع على كثير من الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، لقياس تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في تحقيق الإنجاز الرياضي بالأندية الراضية بدولة الكويت، والملحق (1) يبين إستبيان الدراسة.

تتضمن الإستبيان (41) فقرة من مقياس ليكرت (Likert) الخماسي للخيارات المتعددة وقد توزعت الفقرات لتشمل المتغيرين المستقلين، والمتغير التابع كما يلي :

-الفقرات من (1-14) تقيس المتغير المستقل (إدارة المواهب بالنادي الرياضي).

-الفقرات من (15-34) تقيس المتغير المستقل (التعلم التنظيمي بالنادي الرياضي).

-الفقرات من (35-42) تقيس المتغير التابع (الإنجاز بالنادي الرياضي).

7-دراسة **Kehinde (2012م)**⁽¹⁴⁾ بعنوان "إدارة المواهب: تأثيرها على الأداء التنظيمي"، كشفت الدراسة إلى أن نظام إدارة المواهب لها أثر إيجابي على الأداء العام للمنظمة، وأن نظام إدارة له تأثير على أداء الشركة متعددة الجنسيات والشركات الوطنية ولكنّ المواهب أيضاً الصغيرة والمتوسطة الحجم لم تكسب هذه التقنية بعد في بيئة الأعمال النيجيرية التي تناولتها الدراسة.

8-دراسة **كامل وآخرون Kamil et al. (2011م)**⁽¹³⁾ بعنوان "دراسة عن تنفيذ ممارسات إدارة المواهب في شركة ماليزيا"، توصلت الدراسة إلى اعتبار إدارة المواهب استراتيجية المنظمة للاحتفاظ بالإداريين الموهوبين، وتستند هذه الاستراتيجية إلى أنشطة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب، واختيار وتطوير، وإدارة الأداء، مشاركة الإداريين الموهوبين والاحتفاظ بهم، من أجل نجاح المنظمة وتحسين الأداء، كما اعتبرت الموظف الموهوب هو السبيل لضمان النجاح التنظيمي في السوق التنافسية.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملائمة لطبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث:

9-تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من **The Purposive Method**

جدول (1)

التوصيف الكلي لعينة البحث

ن = 56

م	البيان	العينة الاستطلاعية	النسبة المئوية	العينة الأساسية	النسبة المئوية
1	مدير بالأندية والاتحادات الرياضية الكويتية	8	40%	19	33.92%
2	إداري بالأندية والاتحادات الرياضية الكويتية	12	60%	37	66.07%
-	المجموع	20	100%	56	100%

ثبات الإستبيان:

يقصد بثبات الإستبيان درجة الاستقرار أو الاتساق في الدرجات المتحققة على أداة القياس مع الزمن، أي الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد، العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وتم حساب ثبات الإستبيان لمجالاتها السبعة وللاستبيان ككل، وذلك بحساب قيمة "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثباتها والجدول التالي يوضح ذلك.

يوضح جدول (2) قيم معاملات الثبات لمجالات الإستبيان والإستبيان ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمجال الأول والمتعلق إدارة المواهب بالنادي الرياضي وهي (0.968) حيث أن قيمتها قيمة ممتازة تدل على ثبات جيد لهذا المجال وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمجال الثاني الخاص بالتعلم

التنظيمي بالنادي الرياضي وهي (0.758) بأنها قيمة ممتازة أيضاً مما يؤكد ثبات هذا المجال، كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمجال الثالث الخاص بالإنجاز بالنادي الرياضي وهي (0.856) بأنها قيمة جيدة كذلك وهذا يدل على ثبات هذا المجال أيضاً، كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل وهي قيمة عالية تقدر بـ (0.969) أن الإستبيان ثابتة ويمكن الاعتماد على نتائج الإستبيان والاستفادة من نتائجها في التفسير ولا يحذف أي عبارة من عبارات الإستبيان. وتكون الإستبيان في صورتها النهائية قابلة للتوزيع كما هي بالملحق رقم (2).

يوضح جدول (3) قيم معاملات الارتباط بين فقرات المجال الأول: إدارة المواهب بالنادي الرياضي والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوي معنوية (0.01)، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (2)

يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستهيبان

قيمة ألفا كرونباخ	الإستهيبان
0.968	المجال الأول : إدارة المواهب بالنادي الرياضي
0.758	المجال الثاني : التعلم التنظيمي بالنادي الرياضي
0.856	المجال الثالث : الإنجاز بالنادي الرياضي
0.969	الإستهيبان ككل

جدول (3)

يوضح معاملات الارتباط بين فقرات المجال الأول : إدارة المواهب بالنادي الرياضي والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط الدرجة الكلية للمجال مع عباراته	القيمة الاحتمالية (sig)
1	يقوم النادي الرياضي بتحديد المراكز الوظيفية المهمة التي تضيف قيمة كبيرة لعمله .	**0.321	0.000
2	يقوم النادي الرياضي بتقييم أداء الإداريين بإستمرار .	**0.452	0.000
3	يقوم النادي الرياضي بتقييم أداء الإداريين من قبل جميع الأطراف التي تتعامل معهم .	**0.225	0.000
4	يقوم النادي الرياضي بتصنيف الإداريين وفق أدائهم .	**0.741	0.000
5	يستطيع النادي الرياضي إكتشاف الموهوبين من الإداريين العاملين به .	**0.561	0.000
6	يقوم النادي الرياضي بوضع خطة إستبدال الإداريين الموجودين في المراكز الوظيفية المهمة التي تضيف قيمة كبيرة لعمل النادي في حال تركوا وظائفهم .	**0.104	0.000
7	يقوم النادي الرياضي بتدريب الإداريين الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظائف الحالية التي يعملون بها .	**0.387	0.000
8	يقوم النادي الرياضي بتطوير الإداريين الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظائف المستقبلية التي تخطط لإستلامهم لها .	**0.741	0.000
9	يقوم النادي الرياضي بمنح حوافز للإداريين الموهوبين للإستمرار في العمل الإداري .	**0.447	0.000
10	يقوم النادي الرياضي بتوفير بيئة عمل داعمة للإداريين الموهوبين للإحتفاظ بهم .	**0.741	0.000
11	يقوم النادي الرياضي بتوفير خيارات العمل المرن للإداريين الموهوبين للإحتفاظ بهم .	**0.541	0.000
12	يعطي النادي الرياضي الأولوية في البقاء للإداريين الموهوبين في حال إضطر لتقليص حجم الوظائف به .	**0.440	0.000
13	يحاول النادي الرياضي إستقطاب الإداريين الموهوبين من أي مكان للعمل به .	**0.114	0.000
14	يحاول النادي الرياضي دمج الإداريين الموهوبين الجدد مع زملائهم في النادي .	**0.520	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

عرض النتائج ومناقشتها

عرض النتائج:

وللإجابة على تساؤل البحث والذي ينص على: ما تأثير إدارة المواهب الرياضية والتعلم التنظيمي في تحقيق الإنجاز الرياضي بالأندية الرياضية بدولة الكويت؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات عينة البحث على فقرات محاور الإستبيان.

إستجابات عينة البحث حول إدارة المواهب بالنادي الرياضي:

إستجابات عينة البحث حول التعلم التنظيمي في النادي الرياضي:

يلاحظ من الجدول (6) أن تصورات عينة البحث حول إدارة المواهب بالنادي الرياضي مرتفعة كانت. وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي مفادها يعطي النادي الرياضي الأولوية في البقاء للإداريين الموهوبين في حال إضطر لتقليص حجم الوظائف به. بمتوسط حسابي مقداره (5.882)، في حين جاء في المرتبة الأخير الفقرة التي مفادها يقوم النادي الرياضي بمنح حوافز للإداريين الموهوبين للإستمرار في العمل الإداري. بمتوسط حسابي مقداره (5.222)

ويلاحظ من الجدول (7) أن تصورات عينة البحث حول مستوى عناصر التعلم التنظيمي بالنادي الرياضي كانت مرتفعة. وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي مفادها يسهم التعلم التنظيمي في النادي الرياضي يقدم الإداريون الموهوبون حلول مبتكرة للأمور التي تؤثر علي النادي الرياضي

يوضح جدول (4) قيم معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثاني: التعلم التنظيمي بالنادي الرياضي والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوي معنوية (0.01)، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

يوضح جدول (5) قيم معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثالث: الإنجاز بالنادي الرياضي

والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوي معنوية (0.01)، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الدراسة الأساسية:

تم إجراء الدراسة الأساسية على عدد (56) فرداً وبنسبة مئوية مقدارها (73.68%)، وتم التطبيق في الفترة من الأربعاء 2018/9/14م وحتى الخميس 2018 / 9 /19م.

المعالجات الإحصائية :

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وذلك باستخدام برنامج SPSS لإجراء العمليات الإحصائية للبحث.

-معامل الارتباط البسيط . **Coefficient of correlation**

-النسبة المئوية. **The percent**

-التكرارات. **Frequencies**

جدول (4)
يوضح معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثاني : التعلم التنظيمي
بالنادي الرياضي والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط الدرجة الكلية للمجال مع عباراته	القيمة الإحصائية (sig)
1	يستطيع الإداريون في النادي الرياضي التخلي عن المفاهيم القديمة لعمل الأشياء بصورة جديدة مختلفة.	**0.228	0.000
2	يحاول الإداريون في النادي الرياضي فهم الطريقة التي يفكر بها زملاء الآخرون .	**0.751	0.000
3	تجري عمليات محاولة إطلاق أفكار جديدة من قبل الإداريين في النادي الرياضي باستمرار.	**0.851	0.000
4	تمكن نظم المعلومات الإداريين في النادي الرياضي من تبادل المعلومات .	**0.441	0.000
5	توفر قواعد البيانات للإداريين في النادي الرياضي المعلومات اللازمة لتنفيذ مهامهم .	**0.420	0.000
6	يوجد لدى الإداريين في النادي الرياضي استعداد لمشاركة المعلومات مع زملائهم .	**0.357	0.000
7	يوجد لدى الإداريين في النادي الرياضي فهم مشترك للجوانب المتعلقة بالوحدات التي يعملون معها.	**0.588	0.000
8	يتم طلب وجهة نظر كل شخص أثناء الاجتماعات في النادي الرياضي .	**0.746	0.000
9	يتم مشاركة قصص النجاح بين الإداريين في النادي الرياضي .	**0.225	0.000
10	يتم مشاركة تجارب الفشل بين الإداريين في النادي الرياضي .	**0.853	0.000
11	يقدم الإداريون الموهوبون حلول مبتكرة للأمور التي تؤثر علي النادي الرياضي بأكمله .	**0.741	0.000
12	يستخدم نتاج أعمال الإداريين الموهوبين لتنفيذ التحسينات المستمرة في الخدمات التي يقدمها النادي الرياضي .	**0.985	0.000
13	يتبنى النادي الرياضي توصيات الإداريين المتعلقة بالعمل الإداري	**0.320	0.000
14	تشجع الإدارة في النادي الرياضي الإداريين علي إجراء التجارب المتعلقة بالخدمات التي يقدمها النادي.	**0.748	0.000
15	تشجع الإدارة في النادي الرياضي علي التخلص من المعارف القديمة والبحث عن بدائل جديدة للعمل الإداري.	**0.447	0.000
16	يتم توثيق العمليات التنظيمية في النادي الرياضي في ملفات الجودة .	**0.741	0.000
17	يوجد لدى النادي الرياضي بيانات لتخزين الخبرات أو المعارف التي يمكن إستخدامها في وقت لاحق .	**0.996	0.000
18	لا يعني دوران العمل في النادي الرياضي فقدان المعارف أو المهارات المهمة .	**0.863	0.000
19	تخصص الإدارة في النادي الرياضي الموارد لعمليات التعلم التنظيمي .	**0.710	0.000
20	يسهم التعلم التنظيمي في النادي الرياضي في تعزيز قدرات الإداريين في الإستجابة للظروف والمواقف الجديدة.	**0.653	0.000

جدول (5)

يوضح معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثالث : الإنجاز بالنادي الرياضي والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط الدرجة الكلية للمجال مع عباراته	القيمة الاحتمالية (sig)
1	يتميز النادي بالسمعة الطيبة والشهرة الرياضية .	**0.654	0.000
2	يتوافر بالنادي القيادة الفعالة التي تدعم أداء الموهبة الإدارية .	**0.853	0.000
3	يتوافر بالنادي هيكل تنظيمي مرن لامركزي يسمح بحرية عمل الموهوبين الإداريين.	**0.636	0.000
4	يتوافر بالنادي عناصر الاتصال الفعال بين مستويات الإدارة الرياضية .	**0.741	0.000
5	يتوافر بالنادي جدولة لأنشطة النادي الرياضي وأساليبها ومطابقتها لنظام المواهب الإدارية.	**0.996	0.000
6	يوجد بالنادي تحديد للفجوات بين المحقق والمأمول وتقييم الأداء المستمر للإداري الرياضي .	**0.863	0.000
7	يتوافر بالنادي نظام التغذية الراجعة المستمرة.	**0.710	0.000
8	يتوافر بالنادي خطط مستقبلية لتطوير عمل المواهب الإدارية .	**0.568	0.000

جدول (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوي الأهمية للإنجاز بالنادي الرياضي
والدرجة الكلية للمجال

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوي الأهمية
1	يتميز النادي بالسمعة الطيبة والشهرة الرياضية .	5.953	0.321	مرتفع
2	يتوافر بالنادي القيادة الفعالة التي تدعم أداء الموهبة الإدارية .	5.442	0.101	مرتفع
3	يتوافر بالنادي هيكل تنظيمي مرن لامركزي يسمح بحرية عمل الموهوبين الإداريين.	5.114	0.300	مرتفع
4	يتوافر بالنادي عناصر الاتصال الفعال بين مستويات الإدارة الرياضية .	5.101	0.741	مرتفع
5	يتوافر بالنادي جدولة لأنشطة النادي الرياضي وأساليبها ومطابقتها لنظام المواهب الإدارية.	5.001	0.241	مرتفع
6	يوجد بالنادي تحديد للفجوات بين المحقق والمأمول وتقييم الأداء المستمر للإداري الرياضي .	5.451	0.220	مرتفع
7	يتوافر بالنادي نظام التغذية الراجعة المستمرة .	5.321	0.124	مرتفع
8	يتوافر بالنادي خطط مستقبلية لتطوير عمل المواهب الإدارية .	5.741	0.110	مرتفع

يتميز النادي بالسمعة الطيبة والشهرة الرياضية بمتوسط حسابي مقداره (5.953)، في حين جاء في المرتبة الأخير الفقرة التي مفادها يتوافر بالنادي جدولة لأنشطة النادي الرياضي وأساليبها ومطابقتها لنظام المواهب الإدارية.

ويتفق ذلك في ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من أران حاتم خضير العبيدي (2017م)⁽¹⁾ التي توصلت إلي أن إدارة

بأكمله، بمتوسط حسابي مقداره (5.987)، في حين جاء في المرتبة الأخير الفقرة التي مفادها لا يعني دوران العمل في النادي الرياضي فقدان المعارف أو المهارات المهمة بمتوسط حسابي مقداره (5.010)

ويلاحظ أيضا من الجدول (8) أن تصورات عينة البحث حول مستوى الإنجاز بالنادي الرياضي كانت مرتفعة. وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي مفادها

غموضاً في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية وخصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام، حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام، ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة، ودارسة **Kehinde (2012م)**⁽¹⁴⁾ التي أن نظام إدارة المواهب لها أثر إيجابي على الأداء العام للمنظمة، و له تأثير على أداء الشركة متعددة الجنسيات والشركات الوطنية ولكن المواهب الصغيرة والمتوسطة الحجم لم تكسب هذه التقنية بعد في بيئة الأعمال النيجيرية التي تناولتها الدارسة، ودارسة **كاميل وآخرون Kamil et al, (2011م)**⁽¹³⁾ توصلت إلى اعتبار إدارة المواهب استراتيجية المنظمة للاحتفاظ بالإداريين الموهوبين ، وتستند هذه الاستراتيجية إلى أنشطة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب، واختيار وتطوير، وإدارة الأداء، مشاركة الإداريين الموهوبين والاحتفاظ بهم، من أجل نجاح المنظمة وتحسين الأداء، كما اعتبرت الموظف الموهوب هو السبيل لضمان النجاح التنظيمي في السوق التنافسية.

وبذلك أمكن للباحثة الإجابة على تساؤل البحث والمتمثل في: ما تأثير إدارة المواهب الرياضية والتعلم التنظيمي في تحقيق الإنجاز الرياضي بالأندية الرياضية بدولة الكويت ؟

الاستنتاجات:

في ضوء هدف وتساؤل وإجراءات البحث إستنتجت الباحثة الآتي :

1- إن ممارسة إدارة المواهب الإدارية في الأندية الرياضية الكويتية تحسن من سير الأعمال الإدارية بشكل جيد داخل النادي، وأنه يوجد وصف وظيفي واضح

المواهب الإدارية تحقق الريادة الإستراتيجية وتؤمن كل من إدارة الشركة والعاملين بأهمية تطبيقها في الشركة، ودراسة **أيمن ديواب، دانا محمد ديب الكويبي (2017م)**⁽²⁾ في وجود ضعف واضح وعدم اهتمام بإدارة المواهب في شركة الهرم، وقد خلصت الدارسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة خلق ثقافة تنظيمية تدعم المواهب وذلك بجميع الوسائل المتاحة كالمشاركة في برامج تدريبية ومؤتمرات خاصة بإدارة المواهب، ودراسة **ممدوح بن محمد الحوشان (2017م)**⁽⁷⁾ التي توصلت إلي أن أفراد الدراسة يروون أن مشرفي الإدارة المدرسية يواجهون صعوبات في تسديد وملء المواقع القيادية سنوياً، ودراسة **محمد مفضي الكساسبة (2016م)**⁽⁶⁾ حيث توصلت الدارسة إلى أن إدارة المواهب حققت مستوى مرتفع في شركة زين في الأردن حسب تصورات المبحوثين حول عناصر إدارة الشركة، كان مستوى تصورات المبحوثين حول عناصر التعلم التنظيمي الأردن في شركة زين في الأردن مرتفعاً، هناك تأثير لإدارة المواهب عند مستوى $\alpha \geq 0.01$ في المتغير التابع (إستدامة شركة زين)، هناك تأثير للتعليم التنظيمي عند مستوى $\alpha \geq 0.01$ في المتغير التابع (إستدامة شركة زين)، ودراسة **زياد فيصل العزام (2015م)**⁽³⁾ التي توصلت أيضا إلي إن مفهوم إدارة المواهب أو الموهبة لم يتبلور بالشكل المطلوب لدى البيئة العربية وأنها ما زالت قاصر عن فهمه بالطرق الصحيحة التي تحقق الفائدة من تطبيقه على أرض الواقع، وإن الكثير من الدارسات الأجنبية تشير إلى إستمرارية نمو وتطور هذا المفهوم مما جعلهم يطلقون عليه أحجية العصر للطبيعة الخاصة لهذا المفهوم، ودراسة **عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام (2013م)**⁽⁴⁾ التي أظهرت أن هناك

السنة الأربعون ، ع 111 ، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد.

2- أيمن ديواب، دانا محمد ديب الكويقي (2017م) : واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب في شركة الهرم للحالات المالية في دمشق ، مجلة جامعة البعث — مج 39، ع 70، كلية الاقتصاد- جامعة دمشق ، سوريا .

3- زياد فيصل العزام (2015م) : واقع تطبيق تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض ، طالب دكتوراه، قسم الإدارة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية .

4- عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام (2013م): واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلوية: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية بغزة .

5- كاي ثورن ، آندي بلانت (2008م) : فن إدارة الموهبة ، ترجمة خالد العامري، الجيزة، دار فاروق للإستثمارات الثقافية ، مصر .

6- محمد مفضي الكساسبة (2016م) : تأثير إدارة المواهب وا التنظيمي لتعلم في استدامة زين ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مج 12 ، ع 1ع ، عمادة البحث العلمي ، الجامعة الأردنية .

7- ممدوح بن محمد الحوشان (2017م) : واقع تطبيق تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، ع7، ج 3 ، مصر.

للإداريين الموهوبين في النادي الرياضي، و توفر وسائل لعمل التغذية الراجعة عن سير العمل الإداري وتسمح بالابتكار والمبادرة.

2- إن إدارة المواهب الإدارية في الأندية الرياضية الكويتية أحدث التغيير في سياقات العمل وإجراءاته بشكل دائم ، و أنها تسهم في بناء روح المبادرة بين المسؤولين قبل البدء في رسم الخطط وتنفيذها ، و تشجع علي إنجاز الأعمال بشكل جماعي ، و تشترك جميع المستويات الإدارية فيها في صياغة إستراتيجيتها، بمايسهم في تحقيق وتوافر التعلم التنظيمي بالمؤسسة.

التوصيات:

1- ضرورة الأخذ بنتائج الدراسة الحالية في الإستفادة من تطبيق نظام إدارة المواهب الرياضية لما له من أهمية في إكتشاف والإحتفاظ والإستفادة من المواهب الإدارة العنصر الأساسي في تحقيق الإنجاز بالنادي الرياضي.

2- الحرص على الإستفادة من خصائص إدارة المواهب الإدارية في تنفيذ الأعمال الإدارية بالنادي الرياضي وضمان إستمرار التعلم التنظيمي بالنادي الرياضي

المراجع العربية والأجنبية:

أولاً : المراجع العربية

1- أران حاتم خضير العبيدي (2017م) : تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية النادي الرياضي دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ،

- Implementation Of Talent Management Practices At Malaysia Companies, Asian journal of business and management science, Vol.1 no.4 Available at: www.ajbms.org
- 8- مؤيد السالم (2009م) : إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي ، عمان ، إثراء للنشر والتوزيع .
ثانياً : المراجع الأجنبية:
- 9- **Anupam R. and Upasna J. (2012):** A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies. European Journal of Business and Management, 4(4): 20-28.
- 10-**Berger, Lance and Dorothy (2004):** The Talent Management Hand Book Creating Organizational Excellence, Lance A berger and Associates, 2004.
- 11-**Bersin, Josh (2006):** Talent Management What Is It? Why Now? Hay Group.
- 12- **Geeta Rana, Alok Kumar Goal, Renu Rastogi (2013):** Talent management:a paradigm Shift indian public sector, emerald insight, vol.12 issue 4.
- 13- **Kamil, Bidayatul, hamid, Zebeda et al (2011):** A study On The
- 14- **Kehinde, James (2012):** Talent management- Effect On Organizational Performance, Lagos state university, Nigeria west Africa. Journal of Management Research, vol4.
- 15- **Lockwood, N. (2006):** Talent Management: Driver for Organizational Success. Research Quarterly, 51 (6): 111
- 16-**Majeed, A. (2013):** Application of Business Process Through Talent Management: An Empirical Study. Journal of Marketing and Management, 4 (2): 46-68
- 17- **Silzer, R. and Dowell, B. (2010):** Strategy-Driven Talent Management, Jossey-Bass Awiley Imprint, San Francisco.