



الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية الموهوبة في المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية - دراسة حالة في وزارة الشباب والرياضة

الباحث محمد عبد الحسين غناوي
وزارة الشباب والرياضة

أ.م.د. حامد كريم الحدراوي
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

المستخلص

يهدف هذا البحث الى بيان دور "الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية الموهوبة في تعزيز الموهبة الرياضية"، إذ قدم البحث أسس نظرية عن الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية الموهوبة و الموهبة الرياضية، وقد سعى الباحث الى اختبار علاقة وتأثير الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية كمتغير مستقل بأبعاده المحددة (الاستقطاب، التدريب، المعرفة) في الموهبة كمتغير مستجيب (معتمد). وتم اختيار المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية التابع لوزارة الشباب والرياضة ميدانا للدراسة. وقد قام الباحث بإجراء المعايضة الميدانية اليومية ومناقشة الافراد ومقابلة عدد من مسؤولي المركز للإحاطة بكل ما يدور في المركز والمعوقات التي تمنع تطوره وسبل الحد منها.

كما تم استخدام الاستبانة كأداة احصائية لغرض اختبار صحة الفرضيات التي تم تحديدها وهي فرضيات الارتباط والتأثير، وتم تحليل البيانات وفق برنامج IBM SPSS إصدار 22 من خلال الأدوات الاحصائية المتمثلة ب: - (النسبة المئوية والتكرارات والوسط الحسابي، والفا كرونباخ وجت مان، والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط). إذ افرز التحليل عددا من النتائج ابرزها وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية والموهبة، وكذلك وجود تأثير معنوي للاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية في الموهبة.

وبعد مناقشة النتائج توصل الباحث إلى عدداً من الاستنتاجات لعل أهمها ان استثمار المورد البشري يؤثر ايجابيا في الموهبة الرياضية وان العمل باستراتيجية المعرفة يزيد من تعزيز الموهبة الرياضية. وبناءاً عليه قدم البحث جملة من التوصيات أبرزها التأكيد على تطوير العمل بمشروع المركز الوطني وزيادة الاهتمام به والاحتفاظ بالموهوبين من الرياضيين وعدم التحديد بعمر الستة عشر عاما كما هو معمول به الان. بالإضافة الى زيادة الاهتمام بالمعرفة كونها سببا في تحقيق التميز للمنظمات من خلال نشر العلم والمعرفة بين افرادها.

الكلمات المفتاحية:- الموهبة، الاستثمار الاستراتيجي، الموارد البشرية، الاستقطاب، التدريب، المعرفة.

Abstract

The current research aimed at to demonstrate the role of "Strategic investment of talented human resources in promoting sport talent", where the research has presented theoretical principles concerned the strategic investment of talented human resources and sport talent, the researcher strives to test relation and effect of strategic investment of human resources as dependent variable of its limited dimensions(recruitment, training and knowledge) on the talent as response variable (depended). And the national center of sponsoring the sport talent affiliated to the ministry of youth and sport as filed study. And the researcher carried daily field existence and negotiating individuals and



interviews a number of the center official to be well-informed of what is happening in the center and ostriches preventing its devolvment and ways of restricting them.

A questionnaire was used as statistical instrument to test the validity of the specified hypotheses, they are correlation and influence, and data were analyzed according to IBM spss v.22 via statistical instruments represented by: (percentage, repetition, mean, Cronbach's Alpha, Guttman, standard deviation , correlation coefficient (person) and simple linear decline). Where the analysis has accessed a number of results most important of them, there existed moral correlation relation between the strategic investment of human resources and the talent , also there existed moral effect of strategic investment in the talent.

After discussing the results the researcher has approached a number of conclusions most important of them, the investment of human resources effected positively on the sport talent and the work with the knowledge strategy enhances the sport talent, accordingly, the research presented a collection of recommendations , most important of them confirmed on develop work in the national project center and to increase caring of it and to keep those talented athletes and not restricted the age group (sixteen years old) as it is valid now. Besides increasing caring knowledge being a cause to achieve distinguishing for the organizations via spreading science and knowledge among its individuals.

Key words: talent, strategic investment, human resources, recruitment, training and knowledge.

المقدمة:-

يعيش العالم اليوم حالة من التنافس الشديدة وهذا التنافس أدى الى التطور السريع في مختلف المجالات التكنولوجية والنظم الاقتصادية العالمية والصناعية بمختلف اشكالها وفنون الادارة وغيرها من المجالات المختلفة، كل هذا التطور ادى الى الاهتمام البالغ بالعنصر البشري واعتباره موردا مهما بل من أهم الموارد في المنظمات بمختلف تخصصاتها، وأزداد الاهتمام بالاستثمار الاستراتيجي في الموارد البشرية في الآونة الأخيرة من خلال التدريب والتطوير والمحافظة وبذل كل ما يلزم من أجل الاستبقاء للأفراد الكفؤين من الموهوبين كونهم موارد تحقق الميزة التنافسية للمنظمات لأنها موارد نادرة وصعبة التقليد وغير قابلة للإحلال او الاستبدال بما تمتلكه من خصائص لا يمتلكها الآخرون.

وقد قطع العالم شوطا كبيرا في مجال الاستثمار في الموارد البشرية الكفؤة والاهتمام بها، وفي بداية التسعينات ظهر مصطلح ادارة الموهبة ليدل على ان الموهوبين هم اصحاب المهارات وهم من يمتلكون مهارة أو أكثر لا يمكن القيام بها من قبل الآخرين، لذا نجد ان الكثير من المنظمات تنفق الاموال لأغراض استقطاب الافراد الموهوبين والمحافظة عليهم والاهتمام بتدريبهم وتطويرهم وتسليحهم بالمعرفة الضرورية وعمل كل ما من شأنه ضمان ولأئهم للمنظمة التي يعملون بها.

وتعد المواهب من أهم أنواع الموارد البشرية كونهم يمتلكون خصائص عقلية تميزهم عن غير الموهوبين، فقدره استيعابهم عالية وبالتالي الانفاق عليهم بالتدريب سيكون منخفض مقارنة بالآخرين من الافراد، فقط الانفاق بما يتعلق بالبحث عن تلك المواهب وایجادها والاحتفاظ بها. وفي مجال الموهبة



الرياضية يعتبر استثمار الموارد البشرية من ادارة موهبة ومدربين والقائمين على ادارة المنشآت الرياضية، واختيار الكفاء والموهوب والقادر على العمل بشكل جماعي من اجل تحقيق الهدف بصناعة ابطال متميزون والذي هو مخرجات العمليات التي تجري داخل المنظمة من استقطاب واختيار وتدريب وتطوير والاستبقاء في ضل استخدام المعرفة ومراجعة مستمرة لكل عملية بشكل دوري وتشخيص الازخاء ومعالجتها فوراً.

يعد المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية التابع لوزارة الشباب والرياضة من أهم المراكز الرياضية في العراق حيث يتكون من (13) مركز فرعي داخل بغداد وايضا في المحافظات فهو مشروع وطني كبير يعنى بمختلف الالاب ويستقطب سنويا اعداداً كبيرة من الاطفال بأعمار معينة ويخضعون لاختبارات معينة لتمييز الموهوب من غير الموهوب وبعد اختيار الموهوب يتم العمل على تدريبه واشراكه في البطولات المحلية والدولية لحد وصوله لعمر ستة عشر عاما بعدها ينتقل الى الاندية، علما ان المركز يحتاج الى الكثير من العمل والاستفادة من خبرات الدول المجاورة لغرض تطوير امكاناته وقابلياته لاستيعاب اعداد اكبر من الموهوبين وتوفير موارد بشرية قادرة على استيعاب هذه الاعداد وفتح قنوات تعاون مع الوزارات الاخرى لغرض انجاح هذا المشروع الوطني، لذا نجد ان الاهتمام بالاستثمار في الموارد البشرية الكفوة والاهتمام بتدريبهم على احدث التقنيات الموجودة عالميا في فن التدريب مع الاستفادة من المعرفة اولا بأول والتطوير المستمر يساعد في تعزيز الموهبة الرياضية في بلد نسبة الشباب فيه كبيرة جدا.

وقد تم البحث في دراستنا الى الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية الموهوبة وتم اختيار (الاستقطاب، التدريب، المعرفة) كأبعاد للاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية وتأثيره في تعزيز الموهبة الرياضية بأبعادها (الاختيار، التطوير، الاحتفاظ بالموهبة)، واشتمل البحث على أربعة فصول، ركز الفصل الاول على منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، فيما يتناول الفصل الثاني الجانب النظري والذي يشمل التأطير النظري لمتغيري البحث وأبعادهما، حيث تكون من مبحثين تناول المبحث الاول الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية وتناول المبحث الثاني الموهبة الرياضية وكل ما يتعلق بالموهبة، أما الفصل الثالث فتضمن الجانب الميداني والعملية وتحليل النتائج، وتناول الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات بناء على ما توصل اليه البحث.

المبحث الأول - المنهجية العلمية للبحث

أولاً:- مشكلة البحث

لم تعد المواهب الرياضية في الوقت الحالي مجرد تسلية أو حالة من الترف بل تحولت الى جزء حيوي أصبح يؤثر في الاقتصاد لكثير من البلدان. فقد اصبحت المواهب الرياضية الشغل الشاغل للمختصين في مختلف الالاب، وان البحث عن هذه المواهب واستقطابها والاهتمام بها من خلال توفير برامج تدريبية حديثة ومدربين مختصين يواكبون التطور المعرفي المتسارع والاساليب المبتكرة سواء في ادارة وتسيير امور مراكز رعاية الموهوبين او في رعاية وتعليم و تطوير الموهوب ذاته هي مسؤولية تقع على عاتق المنظمات المهمة برعاية الموهوبين لتحويل الفرد صاحب الموهبة الى بطل مستقبلي ونموذجاً



إيجابيا في المجتمع. ويعد المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية التابع لوزارة الشباب والرياضة من المراكز المهمة في هذا المجال إذ يستقطب سنويا الكثير من الشباب ومن فئات عمرية مختلفة للانضمام الى إحدى تلك المراكز الرياضية للبدء بالتدريب وحسب السياقات المتبعة. وبما ان دولة العراق مصنفة من ضمن الدول الفتية حيث تبلغ نسبة الشباب اليافعين فيه نسبة (25%) أي ما يقارب (9.500.000) مواطن حسب (الجهاز المركزي للإحصاء، 2013)، لذا توجب الاهتمام الفاعل بهذه الفئة المهمة وجعلها هدفا مهما للاستثمار، ومن خلال ما تقدم يتضح أن هنالك ضرورة إلى تطوير عمل المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية واستثمار قدرات الموارد البشرية الموهوبة الموجودة فعلا واستقطاب المواهب الجديدة ليتسنى استيعاب ورعاية وتطوير الأعداد المتزايدة من المواهب التي تود الانضمام لمراكز الموهبة، ولأهمية البالغة لهذا الموضوع يرى الباحث ضرورة إشباعه بالبحث والتحليل.

ومن هنا يمكن طرح التساؤلات التالية:

1. ما مدى الاهتمام بالاستثمار الاستراتيجي بالعنصر البشري في المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية؟
 2. هل هناك استراتيجية واضحة لاستقطاب الافراد سواء اداريين او مدربين او لاعبين تحت الاختبار؟
 3. هل هناك استراتيجية تدريب وفق خطط مدروسة وبرامج عالمية حديثة؟
 4. هل يرفع العمل باستراتيجية المعرفة مستوى الافراد داخل المركز؟
- ما مدى تأثير الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الموهبة الرياضية؟

ثانيا: - أهمية البحث

أصبح الاهتمام بالمواهب من الضرورات الملحة في ظل التطور العالمي السريع في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والتكنولوجية والعلمية... الخ، ويعد الاهتمام بالمواهب الرياضية من الضرورات الملحة واستخدام الاساليب الحديثة في التدريب والتطوير، ويتطلب ذلك رعاية الموهوبين من خلال الاستثمار بالموارد البشرية المتميزة التي تساعد في تعزيز الموهبة الرياضية. لذا أصبح الاستثمار الرياضي أحد أهم الموارد الاقتصادية للدول، ويعتبر الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية الموهوبة في المجال الرياضي من أفضل الاستثمارات القابلة للنجاح وكسب الاموال في الدول التي تدرك مفهوم استثمار المواهب الرياضية.

إن استثمار الموارد البشرية لا يعني فقط اللاعبين بل يعني كل العقول ذات الخبرة التي لها تماس مباشر مع المواهب ولديها مهارة ومعرفة بالطرق الناجحة لاستثمارها وتنميتها وتدريبها وتطويرها وتحقيق سبل الاحتفاظ بتلك المواهب وبالتالي النهوض بواقع المنشآت الرياضية.

ثالثا: - أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق الاهداف التالية:-

1. بيان هل أن هناك اهتماما بالاستثمار الاستراتيجي في الموارد البشرية في المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية.

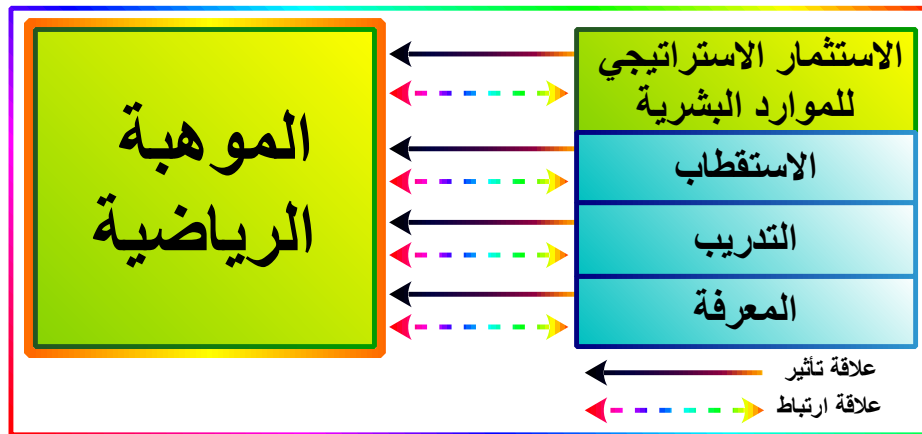


2. بيان وجود استراتيجية واضحة وعلمية لاستقطاب الموهوبين في المركز اعلاه.
3. بيان فاعلية البرامج التدريبية وهل تصاغ وفق استراتيجية علمية تواكب التقدم العالمي السريع.
4. بيان استخدام المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية لاستراتيجية المعرفة ويطبقتها.
5. الكشف عن طبيعة الدور الذي تلعبه عملية الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الموهبة الرياضية.
6. تقديم رؤية ونموذج يمكن تطبيقه يساهم في تعزيز الموهبة الرياضية.

رابعاً:- المخطط الفرضي للبحث

يتضمن المخطط الفرضي للبحث مجموعتان من المتغيرات وكالاتي:

1. المتغير المستقل:- الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية ويشمل (الاستقطاب، التدريب، المعرفة).
2. المتغير المعتمد:- الموهبة الرياضية



المصدر: إعداد الباحث

خامساً:- فرضيات البحث

تم صياغة الفرضيات بالاستناد الى مشكلة البحث وتحقيق اهدافه وكالاتي:-

الفرضية الرئيسية الاولى:-

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية والموهبة. وتتنبق منها الفرضيات الفرعية التالية:-

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستقطاب والموهبة.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التدريب والموهبة.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المعرفة والموهبة.

الفرضية الرئيسية الثانية:-

يؤثر الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية معنويا في الموهبة، وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية

التالية:-

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاستقطاب والموهبة.



2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التدريب والموهبة.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المعرفة والموهبة.

سادسا: - أدوات البحث

- (1) **الادوات المتعلقة بالجانب النظري:** - تم استخدام المتاح من المراجع العربية والاجنبية والتي شملت الدراسات والبحوث العلمية بالإضافة الى الأطاريح والرسائل الجامعية، بالإضافة الى العديد من الكتب العربية والاجنبية التي تم الحصول عليها من المكتبات العامة والمكتبات الرقمية وشبكة الانترنت لدعم الجانب النظري.
 - (2) **المقابلات الشخصية:** - حيث شملت عددا من المديرين العامين ومعاونيهم ورؤساء أقسام وموظفين ومدربين وذلك من خلال المعايشة اليومية للوحدات التدريبية والمناقشات المستمرة التي ساعدت لاحقا في تكوين اسئلة الاستبانة والتعرف على مقترحات وآراء ساعدت في إغناء البحث، وسوف يتم التطرق لتلك المقابلات بالتفصيل في الفصل الرابع لاحقا.
 - (3) **الاستبانة:** - تم تصميم الاستبانة بعد المعايشة اليومية للمركز والاستفادة من آراء الافراد العاملين، بالإضافة الى الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة بموضوعي الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية والموهبة. وقد تكونت الاستبانة من ثلاث محاور وكالاتي:-
 - يتضمن المحور الاول معلومات اولية مثل الجنس والعمر وسنوات الخدمة والتحصيل الدراسي وعدد الدورات التدريبية والاختصاص.
 - فيما تضمن المحور الثاني الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية بالأبعاد التي تم اعتمادها بالبحث وهي الاستقطاب والتدريب والمعرفة، وتم تخصيص الاسئلة المناسبة لكل بعد.
 - اما المحور الثالث فتضمن اسئلة المتغير المعتمد (الموهبة).وقد خضعت استبانة البحث الى اختبارات الصدق والثبات كما يلي:-
- **الصدق الظاهري:** - ويمكن تسميته أيضا ب (صدق المحكمين)، حيث تم عرض الاستبانة على عدد من الاساتذة والاكاديميين المختصين في مجال ادارة الاعمال والاحصاء في الجامعات العراقية وايضا على مجموعة من العاملين في السلم الاول من منتسبي وزارة الشباب والرياضة من الدوائر التي على تماس مع المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية، وقد تم تعديل الإستبانة وفقاً لأرائهم.
 - **ثبات الاستبانة:** - تم استخدام معامل الفا كرونباخ لقياس درجة ثبات وصدق اسئلة الاستبيان حيث بلغ (0.966) عندما تم حسابه لجميع اسئلة الاستبانة، وهو يعطي درجة عالية من الصدق، كما تم حسابه لكل متغير من متغيرات البحث كما هو موضح في الجدول (1) التالي:-



الجدول (1) ثبات المقياس وفق كرونباخ

المتغير	أبعاد أداة القياس	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ لكل متغير	معامل الفا كرونباخ لكل الفقرات
الاستثمار الاستراتيجي في الموارد البشرية الموهوبة	الاستقطاب	8	0,932	0,966
	التدريب	9	0,781	
	المعرفة	9	0,858	
		13	0,905	

المصدر :- من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة

كما تم استخدام مقياس جتمان (Guttman) لصدق الاستبانة حيث يقوم برنامج التحليل الاحصائي بتجزئة الاسئلة ويحسب الارتباط بين الجزئين كما موضح بالجدول (2) التالي:-

الجدول (2) ثبات المقياس وفق جت مان

معامل الفا كرونباخ		قيمة الارتباط بين الجزئين	مقياس جت مان
الجزء الاول	الجزء الثاني	0,929	0,963
20 فقرة	19 فقرة		
0,929	0,939		

المصدر :- من اعداد الباحث حسب نتائج الحاسبة الالكترونية

سابعا:- وصف مجتمع البحث

تم اختيار المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية/ بغداد التابع لوزارة الشباب والرياضة، ويتكون من ثلاثة عشر مركز فرعي. يتوزع عليها (71) مدرب، وبعد استبعاد الموفدين والمجازين يصبح حجم المجتمع (59) فردا ليصبح حجم العينة (51) فردا، وتم توزيع (53) استبانة وكانت منها اثنتان غير صالحة تم استبعادها.

المبحث الثاني - الجانب النظري

أولاً:- الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية

1. الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية في عصر سريع التطور يتسم باعتماده على المعلومات والاقتصاد الرقمي من أهم موارد المنظمة، وإن إختيار الافراد بعناية وتدريبهم وتطويرهم ليس بالمهمة السهلة، كما ان تقييم أداءهم وتحفيزهم بالاجور العادلة هو أمر يتطلب جهد متميز من الادارة المسؤولة عنهم (العامري و الغالبي، 2008: 652). يمكن توضيح مفهوم الموارد البشرية حسب (الغبان وياسين، 2007: 199) بأنه أهم موارد المنظمة المتاحة حيث أنه لا يمكن إستغلال الموارد الأخرى والاستفادة منها وتنظيم طريقة استثمارها الا من خلال وجود موارد بشرية كفؤة. كما يعرف (اليقوبي، 2011: 14) "الموارد البشرية بأنها جميع الافراد العاملين بالمؤسسة، بما في ذلك المديرين في جميع مستويات القيادة والاداريين والفنيين والافراد العاملين الدائمين".

ويرى الباحث ان عمليات ادارة الموارد البشرية من (استقطاب وانتقاء واستخدام وتدريب وتطوير وتحفيز ومراجعة وتقييم)، كلها تصب في مصلحة المنظمة وأصبحت الأهمية القصوى لاستثمار الموارد



البشرية وفق أسس علمية تواكب التطور الهائل في هذا المجال، كذلك أدركت المنظمات سواء الربحية منها او الخدمية اهمية العنصر البشري سواء (المُسْتَقْبَل) او (المُسْتَقْبَل)، حيث يجب الاهتمام بالموارد البشرية داخل المنظمة (الموجودون فعلا) والذين يديرون عملية اختيار الموارد البشرية الجديدة (المرشحون للقبول) لان كلاهما يحتاج الى الاهتمام والتدريب والتطوير والكشف عن المهارات واستغلالها في خدمة اهداف المنظمة.

2. أهمية الموارد البشرية في المنظمات الرياضية:-

واجه العديد من مديري المنشآت الرياضية التي تم انشائها حديثا خلال العقدين الماضيين مشكلة عدم معرفة وعدم تأكد من هذه الصناعة مع ما تشهده من تطور سريع بمرور الزمن، فالرياضة واماكن الترفيه تختلف الى حد كبير في العصر الحديث من حيث المضمون والهدف واداء الأفراد مقارنة مع الجيل السابق، كما ان احتياجات العملاء القدامى مقارنة بالعملاء الجدد قد تغيرت هي الاخرى ايضا مما يتطلب تغيير شامل (Westerbeek, 2005: 2)، كما ازدادت اهمية المورد البشري في ضوء ما يدور حوله في الوقت الراهن من متغيرات محلية وعالمية الى الحد الذي اصبحت تمثل جزءا كبيرا من عملية التطوير الشاملة للمنظمات الحكومية ومنظمات الاعمال والمنظمات الخدمية، بحيث تمثل عنصرا اساسيا في اطار التكتلات الاقتصادية الغالبة في الوقت الحالي (نمشة، 2007: 23).

كما تعد الموارد البشرية أهم رصيد للمنظمات الرياضية، حيث أن الافراد في المنظمة هم جوهر المنظمة وذلك من خلال مهاراتهم ومعرفتهم وقدراتهم التي تجسد بشكل كبير قوة المنظمة وتأثيرها الكبير على القدرة في تنفيذ رسالتها وتحقيق أهدافها (Covell, 2007: 308). بالإضافة إلى إن تلك الموارد تكتسب أهمية بالغة مثلها مثل الاصول الغير ملموسة الاخرى ذات القيمة العالية في المنظمات الرياضية مثل قيمة العلامة التجارية وعلاقات العملاء، فمن خلال استقطاب الافراد وتطويرهم والاحتفاظ بالموهوبين يمكن أن يؤدي الى تزويد المنظمة بالموارد التي تحتاجها لتحقيق الازدهار والنمو، واكتساب الميزة التنافسية (Taylor, 2008: 8).

3. الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية

يمثل الاستثمار الاستراتيجي "مجموعة الأنشطة الاستباقية والإبداعية التي تتضمن عادة عملية التحديد، والتقييم، و الانتقاء للمشروعات التي تمتلك تأثيرات مهمة على مستقبل المنظمة" (العنزي وعباس، 2014: 42). كما يشير (Tylor, 2008: 25) الى إن الفكرة الأساسية من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تكمن بمعاملة الأفراد والمتطوعين كأصول إستثمارية، والذي من خلال سلسلة من الممارسات التنظيمية سوف يتم تطوير شخصية قوية وملتزمة بالمنظمة وتطوير اساليب مبتكرة للعمل المشترك من شأنها توفير مستويات اداء متفوقة، ومن هذا المنظور يمكن للمنظمات الرياضية تحقيق ميزة استراتيجية على منافسيهم وذلك لأنه وعلى عكس غيرها من الاصول الأخرى مثل التكنولوجيا تعتبر الاصول البشرية غير قابلة للتقليد في المدى القصير (Tylor, 2008: 25).

الى ذلك يصف (العنزي، 2015: 328) الموارد البشرية داخل المنظمة مثلها مثل اي مجالات العمل داخل المنظمة لها نصيبها من التطور التكنولوجي والممارسات الاخرى، والاستثمار في ممارسات



الموارد الجديدة هي طريقة أخرى للتأكد من امتلاكها الأدوات، والمعلومات، والعمليات لتنفيذ دورها الجديد، لذا يجب تركيز الاستثمار على درجة تعلم تلك الممارسات الحديثة للموارد البشرية للاستفادة منها في تعزيز موقع المنظمة التنافسي.

كما يعرفه تقرير التنمية الانسانية العربية بأنه "النواة الصلبة نسبياً لرأس المال المعرفي" في حين عرفه برنامج الامم المتحدة الانمائي بأنه " كل ما يزيد من انتاجية العمل والموظفين من خلال المهارات المعرفية التي يكتسبونها من خلال العلم والخبرة"، (الزبيدي، 2011: 125)، ومن الرسائل المهمة التي يطلقها (تقرير التنمية البشرية لبرنامج الامم المتحدة الانمائي لعام 2013) والاصدارات التي سبقته هو " أن النمو الاقتصادي وحده لا يحقق تقدماً تلقائياً في التنمية البشرية. فالسياسات المناصرة للفقراء والاستثمارات في امكانات الافراد، بالتركيز على التعليم والتغذية والصحة والتشغيل، هي التي تتيح للجميع إمكانيات الحصول على العمل اللائق وتحقيق التقدم الثابت".

4. أبعاد الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية

بالاطلاع على الادبيات السابقة في موضوع الاستثمار في الموارد البشرية تم التوصل الى الابعاد التالية وحسب الباحثين والكتاب كما موضح في جدول (3) التالي، وكان اغلب الباحثين يهتمون بالتدريب وكذلك الاستقطاب الفعال بالإضافة الى المعرفة والتعليم و المحافظة.

جدول (3) أبعاد الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية

ت	أسم الباحث	الابعاد
1	Liao et al. 2006	منظور العمل، منظور العمليات الداخلية، التعليم والنمو
2	محمود (2010)	الاستقطاب، صناعة رأس المال البشري، تنشيط رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري، الاهتمام بالعملاء
3	أبودية (2011)	المؤهلات، الخبرات، المهارات، الإبداع والإبتكار
4	كلثوم و العيد (2011)	درجة الانتماء، فعالية التدريب، كفاءة التعليم
5	Dockner& Siyahhan, 2011	توقيت الاستثمار، مستوى الاستثمار، التدريب الفعال
6	محسن وآخرون (2013)	المواطنة التنظيمية، التدريب الفعال، جودة التعليم
7	رحمة (2013)	التخطيط، التنمية، التوظيف
8	البهادلي (2014)	المعرفة، التدريب، اثراء حياة الافراد، الانجاز
9	رحيمة (2015)	الاستقطاب، صناعة (تعزيز الكفاءة)، تنشيط (العصف الذهني)، المحافظة، الاهتمام بالزبائن
10	العنزي و الملا (2015)	المعرفة، المهارات ، القدرات
11	قوادرية (2016)	الاستقطاب، التدريب، التحفيز، الصحة

المصدر: إعداد الباحث بالاستفادة من الأدبيات ذات العلاقة

ومن خلال البحث والاطلاع على البحوث، والاستفادة من آراء الافراد في جميع المستويات الادارية في المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية والمعيشة اليومية للوحدات التدريبية المقامة في اغلب المراكز تم اختيار الابعاد التالية للدراسة لعلاقتها بموضوع البحث واتفاقها مع آراء الباحثين وهي:-
الاستقطاب، و التدريب، و المعرفة



أ - إستقطاب الموارد البشرية

هو عملية جذب وفرز اولي للموارد البشرية المتوفرة والمحتملة لشغل منصب او الاستفادة من موهبة تلك الموارد. وعمله تضيق نطاق البحث من حقل كبير للمتقدمين المحتملين الى مجموعة من الافراد صغيرة نسبيا، يتم اختيار عدد قليل منهم في نهاية المطاف، ولكي تكون تلك الموارد فعالة يجب التعريف بتفاصيل الوظيفة التي يقومون بها والقوانين ذات العلاقة، (Certo & Certo, 2012: 296). ولكي نقوم بعملية استقطاب ناجحة يجب ان يسبق ذلك تخطيط الموارد البشرية، حيث تبدأ عملية إدارة الموارد البشرية مع عملية التخطيط للموارد البشرية التي تعتبر في الواقع بمستوى أدنى من عملية الإدارة الاستراتيجية. وبمجرد امتلاك المنظمة رسالة واضحة واستراتيجية واضحة المعالم مثل استراتيجية نمو او استراتيجية تقشف او غيرها ، فانه يصبح من الضروري وضع خطة للتأكد من أن المنظمة لديها العدد الصحيح من ذوي المهارات المناسبة لإنجاز العمل اللازم لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة. (Covell, et al., 2007: 319).

أخيرا يرى الباحث ان على المنظمات الرياضية إدراك أهمية استقطاب موارد بشرية كفؤة وفعالة سواء كانوا لاعبين رياضيين أو مدربين أو فريق طبي أو فريق موظفين أو موظفي مكاتب وغيرهم من الافراد المتطوعين للعمل في هذه المنظمات وما يمكن أن يضيفوا لها للوصول بها الى أعلى المستويات لغرض حصول المنظمة على ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية.

ب - تدريب الموارد البشرية

يعرف التدريب بأنه عمليات تحسين نوعية الموارد البشرية التي تمكنها من ان تكون اكثر انتاجية وبالتالي تساهم في بذل مزيد من الجهود لتحقيق الاهداف التنظيمية، وزيادة انتاجية الموظفين بالتأثير على سلوكهم (Certo & Certo, 2012, 304). وهو حسب (رضوان، 2012: 62) "عملية التأثير في السلوكيات الانسانية الفردية المطبقة للحصول على مهارات محددة ومرتبطة بالعمل".

وفي هذا الصدد يشير (Covell, et al., 2007: 331) بأنه جميع الجهود التي تبذل ليس فقط في تعليم مهارة وظيفة محددة بل التركيز بشكل متواصل على تطوير الموظفين في جميع المجالات وعلى جميع المستويات بما في ذلك مهارات العمل الجماعي وقابليات حل المشكلات والتواصل ونظم المعلومات والابداع. كما يمكن تعريفه على أنه "عملية منتظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الاداء واكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع المعرفة وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الاساليب الحديثة التي تتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الادارة مراعية فيها حاجاتها وحاجات المجتمع المستقبلية من الاعمال وحاجات الافراد للتنمية"، (المبيضين والاكلي، 2012: 112).

ج - المعرفة

يرى (Briggs, 2013: 232) بان جوهر استخدام المعرفة في المنظمات هو قدرتها على ممارسة عمليات المعرفة بالتركيز على الاستفادة من تراكم الخبرة المعرفية التي تمتلكها المنظمة والاستفادة من التواصل والتفاعل بين اعضاء المنظمة ممن لديهم معرفة لاستخدامها في العمليات التنظيمية،



(الخالدي و آخرون، 2015: 148). وفي هذا الصدد يشير (الصاوي، 2007: 13) الى ان ادارة المعرفة هي من المفاهيم الحديثة في علم الادارة، حيث تعتبر من اهم ما يميز الانشطة الحيوية المؤثرة على نوعية وجودة العمل. وقد نشأت في بداية التسعينات واصبحت ذات اهمية كبرى بين الاوساط الاكاديمية والميادين المشتركة، واحتلت مكانة متقدمة في مختلف المجالات الادارية والفنية والتجارية، وزاد من اهميتها بسبب نجاحها في الحصول على الفرص التنافسية والتي ينظر اليها بانها اهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة التي تتمتع بالحياة والنشاط بشكل غير محدود.

كما يصف Kim المعرفة بانها مزيج من (معرفة كيف) و (معرفة لماذا)، وقد قام بعض المؤلفين الآخرين، بما فيهم Nonaka، قاموا بتصنيف انواع مختلفة من المعرفة، منها المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة، من ناحية اخرى اشاروا الى لغة منهجية منتظمة، من ناحية القواعد والإجراءات المتبعة من قبل المنظمة، هذا النوع من المعرفة يمكن نقله، وبالتالي من الممكن ان يكون موضوع للتعليم والتنشئة الاجتماعية المبنية على المعرفة (Baets, 2005: 59).

وفي هذا الصدد تلخص دراسة (بركاتي، 2015: 180) الى ان المعرفة هي اساس الثروة في ظل الاقتصاد المعرفي، واكد البحث على ضرورة تنمية الوعي بمدخل ادارة المعرفة لأهميتها في ادارة المنظمات المعاصرة للاقتصاد المعرفي.

ثانياً: - الموهبة الرياضية

حرب المواهب (War for Talents) هو الاسم الذي أطلقته شركة McKinsey من خلال دراسة قامت بها عام (1997)، حيث أثارت هذه العبارة اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب حول هذا المفهوم (العبادي، 2011: 1). ويتشعب مفهوم الموهبة بشكل كبير بحيث يصعب الاتفاق على مفهوم واحد من قبل الاوساط الاكاديمية، ويتفاوت مفهوم الموهبة بين المنظمات او حتى بين الباحثين في هذا المجال.

1. الموهبة

يمكن اعتبار الموهبة جزءاً من نطاق الموارد البشرية ، واليوم في عصر سريع التغير ويتميز بعدم تجانس القوى العاملة ، وبيئات عمل تسير بخطى سريعة، أصبحت المواهب من المسائل التنظيمية التي تهم الادارة العليا، والمديرين التنفيذيين، والموارد البشرية على حد سواء. وأنه على الجميع المشاركة في إدارة المواهب (Hatum, 2010).

يمكن تعريف الموهبة من الناحية اللغوية كما ورد في لسان العرب والتي اشتقت من الفعل (وهب) أي أعطى الشيء مجانياً، فالموهبة اذاً هي إعطاء الشيء بدون مقابل، اما كلمة موهوب فقد جاءت ايضاً من الاصل (وهب) فيصبح تعريفه بانه الانسان الذي يمنح شيئاً بدون مقابل (ابن منظور، 711هـ، 463). ويشير (صالح، 2006: 13) الى اختلاف الباحثين في إعطاء تعريف متفق عليه لمصطلح الموهبة بسبب الاختلاف في الاتجاهات النظرية لكل باحث، حيث يرى بعضهم بانها الاستعداد الفطري والقدرات الغير عادية التي يتميز بها الموهوب عن بقية الافراد، وان اول من استعمل مصطلح الموهبة هو



العالم (Therman) عام 1925 من خلال دراسة قام بها حول الموهوبين والذكاء ثم تلتها الباحثة (Lena Hongret 1939 (الاسدي، 2014: 34).

وفي هذا الصدد يحدد (الدليمي، 2011: 131-132) ثلاثة مفاهيم أساسية للموهبة كما يلي:-

- التفوق في القدرة المعرفية.
- الابتكار في التفكير والإنتاج.
- المواهب العالية في مجالات خاصة.

2. استراتيجية ادارة الموهبة

تعتبر الادارة الاستراتيجية للموهبة بمثابة القوة الدافعة للأداء العالي للمنظمات، فقد ازدادت اهميتها بشكل كبير في الاعوام الاخيرة، متأثرة بتغيير الاحداث المتسارع بدءا من عصر المعلومات في الثمانينيات. وبسبب ذلك ازداد الاهتمام بالموارد غير الملموسة مثل رأس المال الفكري، وسمعة الشركة، والموهبة، وقد اصبحت ضرورتها ابعد من الموارد الملموسة مثل رأس المال، والمصانع، والمكائن ، وكلما اقتربنا من اقتصاد اساسه المعرفة كلما ازدادت قيمة الافراد الموهوبين ويرافقه نمو في مطلب ادارة الموهبة (العنزي وآخرون، 2011: 92)

وفي هذا الصدد ظهرت عدة مفاهيم وتعريف لاستراتيجية ادارة الموهبة فقد عرفها (Markus,2010:3) بانها عملية تنسيق لأنشطة إدارة الموارد البشرية بأسلوب استراتيجي متكامل بهدف استقطاب واختيار الافراد وتطوير والاحتفاظ بالموهب لتحقيق اهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.

3. الموهبة الرياضية

تعرف الموهبة الرياضية بأنها " تلك الشخصية التي تتوافر فيها صفات وخصائص ذات أكثر من بعد بدني ورياضي، بحيث تستطيع بمزيد من الرعاية والتدريب تنمية قدراتها في اللعبة أو الالعاب الرياضية التي تجيدها، وبحسب تقييم المدربين، فانه يمكن تحديد الموهبة وقياس قدراتها على نحو علمي صحيح، ومن ثم إمكانية المساهمة بقدر كبير في تطويرها وإتاحة الفرصة لإبراز إمكاناتها" (حسني، 2014). حيث ان من الامور المهمة في تعزيز الموهبة الرياضية هو ان يتمتع الافراد العاملون في المؤسسات الرياضية بمهارات (فنية و إدارية و إنسانية) وهي مطلب أساسي في كل مستويات الادارة. وتتمثل المهارات الفنية بالمعرفة بالأساليب المرتبطة بنوع النشاط، لذا من المهم ان يكون المدير الرياضي ممارساً ودارساً للرياضة لكي ينجح في عمله الاداري، في حين ان المهارات الادارية ترتبط بالقدرة على النظرة الشمولية للمنظمة والبعيدة المدى، وتأتي المهارات الانسانية لتكون السبب الاكبر في نجاح كل المهارات لأنها تتعامل مع الافراد و طبيعتهم ومتطلباتهم لتحقيق الاهداف الكبيرة للمنظمة (عبد الغني و شرف الدين، 2010: 9).

4. أبعاد الموهبة

يحدد أغلب الكتاب والباحثين أبعاد متعددة ومختلفة للموهبة تختلف باختلاف المنظمات وطبيعتها وقد بلغت اعلى نسبة للجذب والاستقطاب، والاختيار والتطوير والاحتفاظ لما لهذه الابعاد من أهمية مشتركة لدى جميع انواع المنظمات كما هو موضح في الجدول (4) التالي:



جدول (4) أبعاد الموهبة

ت	اسم الباحث	الابعاد
1	(Puvitayaphan,2008)	التوظيف، النشر، التطوير، والاحتفاظ
2	(Sharma& Bhanagar, 2009)	الاستقطاب، التطوير، الحفاظ
3	(الكرعاوي، 2010)	ال جذب، التطوير، إدارة أداء الموهبة، المحافظة
4	Koketso& Rust, (2012)	الاستقطاب، الإختيار، إدارة الأداء، الاحتفاظ
5	(المرشدي، 2014)	استراتيجية التطوير، الجذب والاحتفاظ، النشر والادارة، الاتصال والتمكين.
6	(الشمري وآخرون، 2016)	استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة، تطوير الموهبة، المحافظة على الموهبة.
7	(الأسدي، 2014)	استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة، تطوير الموهبة، المحافظة على الموهبة.
8	(عباس، 2013)	استقطاب الموهبة، ادارة أداء الموهبة، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة.
9	Larsen& et (al.,2013)	التدريب، المنافسة، خطة التنمية، التدريب على مستويات مختلفة.
10	(خليل، 2014)	جذب الموهبة، تطوير الموهبة، إدارة أداء الموهبة، المحافظة على الموهبة.
11	(مقري ويحيواي، 2014)	جذب الموهوبين، اختيار الموهوبين، استبقاء الموهوبين، الاعتراف بالموهوبين.
12	(التميمي، 2016)	الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) و الذكاء التنافسي (التخطيط، التجميع، التحليل، النشر)

المصدر : من إعداد الباحث حسب الأدبيات ذات العلاقة.

ومن خلال أخذ آراء الخبراء في المركز الوطني لرعاية الموهبة والاطلاع الشخصي للباحث على طريقة عمل المركز وخلصا المقابلات والنقاشات تم اختيار الابعاد التالية والتي تتوافق مع آراء أغلب الباحثين:-
الاختيار، و التطوير، و الاحتفاظ بالموهبة

أ- اختيار الموهبة

وهي عملية انتقاء الافراد الذين تتوفر فيهم الموهبة والمؤهلات المطلوبة لإنجاز المهام المحددة لهم بحرفية عالية. وتتباين أنظمة الاختيار بين منظمة وأخرى حسب طبيعة عملها، منها بسيطة يعتمد على معلومات الفرد نفسه في طلب التعيين، ومنها القيام بسلسلة من الاجراءات والاختبارات وفق نظام معقد لغرض اتخاذ القرار بالموافقة والاختيار (المبيضين و الاكليبي، 2012: 55). ويرى (رضوان، 2012: 12)، بأن أساليب الاختيار والتعيين ذات الصفة السياسية أو العاطفية، لم تعد صالحة لظهور المواهب واكتشافها، حيث تحتاج عمليات الاختيار الى خبراء متخصصين، يتمكنون من خلال خبراتهم والمهارات التي يتمتعون بها من الاختيار السليم للكوادر الفعالة القادرة على تحقيق الاهداف واداء عالي للمهام. ويشير كل من (العامري و الغالبي، 2008: 657) الى ان الاختيار هو " تحديد الاشخاص الملائمين للتعاقد معهم والذين أظهروا طاقات وقابليات ادائية عالية".

ب- تطوير الموهبة

وهو عملية مستمرة من خلالها يمكن تطور الافراد من خلال سلسلة من المراحل، كل مرحلة تتميز بمجموعة فريدة نسبيا من القضايا والموضوعات والمهام (Werner&DeSimone,2012:)



12). حيث يشير كل من (Phillips & Edwards, 2009: 20,22) بأن التطوير عملية مهمة تبدأ بعد اختيار الموهبة للصعود بتلك المواهب الى مستويات عليا وذلك بالتدريب الاولي والتعلم على اساليب العمل الفعلية ، والتطوير لصقل تلك المواهب وتحسين قدراتهم، فضلا عن إعداد الأفراد لمناصب مهمة في المنظمة. ويشيران ايضا الى ضرورة اتاحة برامج متنوعة من برامج التعليم والتطوير لمواصلة تحسين الاداء وصقل المهارات وتعلم تقنيات وتكتيكات جديدة والتكيف مع التكنولوجيا السريعة التغير، والتركيز يجب ان يكون على اساليب التطوير غير التقليدية.

ويرى (الجراح و أبو دله، 2015: 290) انه من المهم الإشارة الى ان عملية تطوير المواهب تتباين بين منظمة وأخرى ومع ذلك فان هناك عدد لا بأس به من المنظمات يستخدم نماذج خاصة في تطوير المواهب يدعى (ad hoc approach) وهي كلمة لاتينية تعني "لهذا" وهي تدل عموما على حلول مصممة لمهمة معينة، لا يمكن تعميمها، ولا تتكيف مع اغراض اخرى، اي يتم استخدامها لغرض معين دون تخطيط او اعداد، وتشير الدراسات الى ان المنظمات العالمية التي تستخدم منتجات وخدمات موحدة، ولديها سياسات عالمية في ادارة الموارد البشرية، وتعمل في قطاعات قليلة التكلفة وذات تقنية منخفضة هي أكثر تقاربا لاستخدام برامج التطوير للمواهب وذلك لإمكاناتها العالية (Mc Donnell et al., 2010).

ج- المحافظة على الموهبة

يطلق عليها (المبيضين و الاكلي، 2012: 256) بصيانة الموظفين وهو "تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية والصحية المجانية أو المدعومة وتوفير وسائل الأمن الصناعي، والارتفاع بالمستوى الاقتصادي والمعاشي للعاملين، ووضع البرامج الكفيلة بتحسين مستويات الاداء أو التطور أو التنمية الوظيفية". وفي نفس السياق يشير (ديسلر، 2009: 47) الى إن إحساس الفرد بعدم وجود أمان وظيفي وعدم الإهتمام به وتحفيزه وتوفير برامج تدريبية تزيد من قدراته وولائه للمنظمة التي هو منتمي اليها، وإحساسه بقضاء فترة أقل في المنظمة، كل ذلك يؤدي الى مستويات أداء متدنية وعدم الولاء للمنظمة وبالتالي سرعة تحوله إلى منظمات منافسة بسهولة. وقد اعتبرها (هنري فايول) من أصول الادارة العامة وعبر عنها باستقرار الموظفين والذي يقصد به بقاء الموظف في عمله وعدم انتقاله الى عمل آخر مما يؤدي الى فعالية عالية ونفقات أقل (عبد الغني و شرف الدين، 2010: 26).

وفي نفس السياق يرى (Robbins et al., 2014) بأن جذب الافراد الاكفاء والمؤهلين الى المنظمة هي الخطوة الاولى في الادارة الفعالة للموارد البشرية، ومن البديهي ان اي رجل اعمال يرغب بالمحافظة على موظفيه الذين قام بتدريبهم وتطويرهم، وللتعامل مع ذلك يجب تقديم مجموعة واسعة من المزايا المرغوب بها مثل الزيادة السنوية، مشاركة الفوائد ، صناديق الاستئمان لأطفال الموظفين العاملين، إجازات مدفوعة الثمن، صناديق التنمية الشخصية... الخ، وقد ادى اتباع النهج السابق في مجموعة Horn (Group) في سان فرانسيسكو، الى الإبقاء على الموظفين وزيادة ولائهم إضافة الى زيادة انتاجيتهم.



المبحث الثالث - الجانب التطبيقي

أولاً:- اختبار فرضيات الارتباط

لاختبار فرضيات الارتباط تم استخدام اختبار معامل ارتباط (Pearson). وبعد اجراء الاختبارات ظهرت النتائج المبينة في الجدول (5) التالي:-

جدول (5) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير	Y		
	معامل الارتباط بيرسون	Sig.	t
X	0.906	0.000	15.017
X ₁	0.879	0.000	12.900
X ₂	0.828	0.000	10.350
X ₃	0.882	0.000	13.125

المصدر:- من اعداد الباحث حسب نتائج الحاسبة

حيث ان:- X الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية، X₁ متغير الاستقطاب، X₂ متغير التدريب، X₃ متغير المعرفة، Y المتغير المعتمد الموهبة.

1) اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

تنص الفرضية الرئيسية الاولى " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية وبين الموهبة". وبعد اجراء التحليل ظهرت النتائج التي تدل على تحقق الفرضية حيث وجدت علاقة ارتباط موجبة بين الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية وبين الموهبة، وقد تم استخدام معامل ارتباط (بيرسون) واحتساب قيمة (t) وبلغت القيم كما مبين في الجدول (5). ومن خلال الإطلاع على النتائج يتبين التالي:-

وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية بوصفه متغيراً رئيسياً مستقلاً، وبين الموهبة بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.906).

وقد ظهر أن العلاقة معنوية إحصائياً وذلك بالاعتماد على قيمة t المحسوبة عند درجة الحرية حيث بلغت (t = 15.017) وهي أكبر من t الجدولية والبالغة (t = 1.67) عند مستوى معنوية (0.05) و (t = 2.39) عند مستوى (0.01) ونستدل من ذلك قبول الفرضية اي وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية والموهبة.

2) اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى:-

هناك ثلاث فرضيات فرعية منبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى تم اختبارها في البرنامج الاحصائي IBM SPSS v22 حيث تم استخدام اختبار معامل الارتباط (بيرسون) كما هو موضح في الجدول (5) السابق، وفيما يلي التعليق على تلك النتائج:-



أ- الفرضية الفرعية الاولى تنص (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستقطاب والموهبة)، ومن خلال التحليل الاحصائي واستخدام اختبار (بيرسون)، تبين وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الاستقطاب بوصفه متغيرا فرعيا مستقلا، والموهبة بوصفها متغيرا معتمدا رئيسيا، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.879).

وقد ظهر أن العلاقة معنوية إحصائيا وذلك بالاعتماد على قيمة t المحسوبة عند درجة الحرية حيث بلغت ($t = 12.900$) وهي أكبر من t الجدولية والبالغة ($t = 1.67$) عند مستوى معنوية (0.05) و ($t = 2.39$) عند مستوى (0.01) ونستدل من ذلك قبول الفرضية اي وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين الاستقطاب والموهبة.

ب- الفرضية الفرعية الثانية تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التدريب والموهبة). ومن خلال التحليل الاحصائي واستخدام اختبار (بيرسون)، تبين وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) بين التدريب بوصفه متغيرا فرعيا مستقلا، والموهبة بوصفها متغيرا معتمدا رئيسيا، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.828)، وتشير هذه القيم الى قوة العلاقة بين التدريب والموهبة وقبول هذه الفرضية.

وقد ظهر أن العلاقة معنوية إحصائيا وذلك بالاعتماد على قيمة t المحسوبة عند درجة الحرية حيث بلغت ($t = 10.350$) وهي أكبر من t الجدولية والبالغة ($t = 1.67$) عند مستوى معنوية (0.05) و ($t = 2.39$) عند مستوى (0.01) ونستدل من ذلك قبول الفرضية اي وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين التدريب والموهبة.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المعرفة والموهبة). ومن خلال التحليل الاحصائي واستخدام اختبار (بيرسون)، تبين وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) بين المعرفة بوصفها متغيرا فرعيا مستقلا، والموهبة بوصفها متغيرا معتمدا رئيسيا، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.882).

وقد ظهر أن العلاقة معنوية إحصائيا وذلك بالاعتماد على قيمة t المحسوبة عند درجة الحرية حيث بلغت ($t = 13.125$) وهي أكبر من t الجدولية والبالغة ($t = 1.67$) عند مستوى معنوية (0.05) و ($t = 2.39$) عند مستوى (0.01) ونستدل من ذلك قبول الفرضية اي وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين المعرفة والموهبة.

ثانيا:- اختبار فرضيات التأثير

الانحدار الخطي البسيط

لاختبار تأثير المتغير المستقل المتمثل بالاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية في المتغير المعتمد المتمثل بالموهبة، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد، واختبار (F-Test) و كذلك احتساب قيمة معامل التحديد R^2 ومعامل التحديد المعدل $adj R^2$ وظهرت النتائج كما مبينة في الجدول (6) التالي:-



جدول (6) تحليل التباين ANOVA للعلاقة بين الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية و الموهبة

الموهبة							
Sig.	F _{cal}	R ² _{adj}	R ²	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	نموذج
0.00	225.517	0.818	0.822	23.909	23.909	1	الانحدار
				0.106	5.195	49	الخطأ
					29.104	50	الكلي
0.681						المعلمة	
0.91						معامل التأثير	

الاستثمار
الاستراتيجي
للموارد
البشرية

المصدر:- من اعداد الباحث حسب نتائج برنامج التحليل IBM SPSS V22

1) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:-

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على **توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية والموهبة**، وقد تم اختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التي انبثقت عنها وحسب النتائج المتحصلة من برنامج IBM SPSS V22 والمبينة في الجدولين رقم (6 ، 7) كما يلي:-
حقق الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل عام أثرا ذو دلالة معنوية في (الموهبة)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (F-cal= 225.515) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (p≤0.05)، وبلغت قيمة المعلمة (α = 0.681) والتي تمثل معامل القطع وتشير الى اقل درجة تتمتع بها الموهبة من ناحية الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية. في حين كانت قيمة (β= 0.91) ، وهذا يعني ان تغييرا مقداره (1) في المتغير المستقل يُحدث تغييرا مقداره (0.91) في المتغير المعتمد الموهبة . كما إن المتغير المستقل (الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية) فسر الموهبة بنسبة مساوية لقيمة معامل التحديد 82.2% حيث ان قيمة معامل التحديد بلغت (R² =0.822)، علما أن معامل التحديد المعدل بلغ (R²adj=0.818).

وبذلك فإن معادلة الإنحدار المقدرة من علاقة الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن ان توصف بالشكل التالي:-

$$Y_i = 0.681 + 0.91 X_i \quad i=1,2,3,.....51$$

2) الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية:-

ظهرت نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بالمتغيرات المستقلة كما في الجدول (7) كما يلي:



جدول (7) تحليل التباين ANOVA للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد

الموهبة Y								المتغير
Sig.	F _{cal}	R ² _{adj}	R ²	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	نموذج	
0.00	166.41	0.768	0.773	22.483	22.483	1	الانحدار	X ₁ الاستقطاب
				0.135	6.62	49	الخطأ	
					29.104	50	الكلية	
				1.25			المعلمة	
				0.879			معامل التأثير	
0.00	107.126	0.68	0.686	19.969	19.969	1	الانحدار	X ₂ التدريب
				0.186	9.134	49	الخطأ	
					29.104	50	الكلية	
				0.409			المعلمة	
				0.828			معامل التأثير	
0.00	172.27	0.774	0.779	22.659	22.659	1	الانحدار	X ₃ المعرفة
				0.132	6.445	49	الخطأ	
					29.104	50	الكلية	
				0.994			المعلمة	
				0.882			معامل التأثير	

المصدر :- من اعداد الباحث حسب نتائج برنامج التحليل IBM SPSS V22

الفرضية الفرعية الاولى:-

حقق (الاستقطاب) أثرا ذو دلالة معنوية في (الموهبة)، إذ كانت قيمة F المحسوبة والتي بلغت (F=166.410) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (p≤0.05)، وبلغت قيمة المعلمة α (α = 1.25) والتي تمثل معامل القطع وتشير الى اقل درجة تتمتع بها الموهبة من ناحية متغير الاستقطاب. في حين كانت قيمة معامل التأثير β (β= 0.879) ما يعني أن تغيرا مقداره (1) في الاستقطاب يُحدث تغييرا مقداره (0.879) في المتغير المعتمد الموهبة. وان المتغير المستقل (الاستقطاب) فسر الموهبة بنسبة (77.3%)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R² =0.773). كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (R²_{adj} = 0.768) وبذلك فإن معادلة الانحدار المقدرة من علاقة الموهبة مع الاستقطاب توصف بالشكل التالي:-

$$Y_i = 1.25 + 0.879X_i \quad i = 1, 2, 3, \dots, 51$$

أ- الفرضية الفرعية الثانية:-

أظهر متغير التدريب أثرا ذو دلالة معنوية في (الموهبة)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة والتي بلغت (F=107.126) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (p≤ 0.05)، وبلغت قيمة المعلمة α (α= 0.409) والتي تمثل معامل القطع وتشير الى اقل درجة تتمتع بها الموهبة من ناحية متغير التدريب. في حين كانت قيمة β (β=0.828) ما يعني أن تغيرا مقداره (1) في التدريب يُحدث تغييرا مقداره (0.828) في المتغير المعتمد (الموهبة) . وانه فسر الموهبة بنسبة (68.6%)، حيث



بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.686$). علما ان قيمة معامل التحديد المعدل بلغت (0.680) $R^2_{adj} =$ وبذلك فإن معادلة الانحدار المقدرة في علاقة الموهبة مع التدريب توصف بالشكل التالي:-

$$Y_i = 0.409 + 0.828X_i \quad i = 1, 2, 3, \dots, 51$$

ب- الفرضية الفرعية الثالثة:-

حقق متغير المعرفة أثرا ذو دلالة معنوية في (الموهبة)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (F=172.270) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$)، وبلغت قيمة المعلمة α (0.994) والتي تمثل معامل القطع وتشير الى اقل درجة تتمتع بها الموهبة من ناحية متغير المعرفة. في حين كانت قيمة β ($\beta = 0.882$) ما يعني أن تغيرا مقداره (1) في المعرفة يُحدث تغيرا مقداره (0.882) في المتغير المعتمد الموهبة. وانه فسر الموهبة بنسبة (77.9%)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.779$). علما ان معامل التحديد المعدل بلغ ($R^2_{adj} = 0.774$) وبذلك فإن معادلة الانحدار المقدرة في علاقة الموهبة مع المعرفة توصف بالشكل التالي:-

$$Y_i = 0.994 + 0.882X_i \quad i = 1, 2, 3, \dots, 51$$

مما سبق يتضح قبول جميع فرضيات التأثير للمتغير المستقل الرئيس والمتغيرات المستقلة المرتبطة به.

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

اولا:- الاستنتاجات

تم تخصيص المبحث الاول من هذا الفصل لمناقشة الاستنتاجات التي توصل اليها البحث وفق ما تم عرضه ومناقشته من الادبيات المعاصرة في الجانب النظري، إضافة الى ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي للبيانات كما يأتي:-

1) الاستنتاجات النظرية

1. هناك تقارب في وجهات النظر بين الباحثين والعلماء على ابعاد الاستثمار الاستراتيجي في الموارد البشرية. وهذا ما كون القناعة باعتماد المفهوم والأبعاد في هذا البحث.
2. الاستثمار الاستراتيجي في الموارد البشرية يعمل على تراكم و تطور راس المال البشري في المنظمات مما يساعد على نموها وبقيائها وإستدامتها.
3. يرتبط الاستثمار الاستراتيجي في الموارد البشرية ارتباطا ايجابيا مع الابداع والولاء للمنظمة وتحسين الاداء، وهذا يشير الى أن الإهتمام بعملية الاستثمار بالموارد البشري سيؤدي إلى تحسين الانتاجية وينعكس إيجابا على الأداء بشكل عام.
4. من اهم الامور التي تحقق هدف الاستثمار في الموارد البشرية هي من خلال الانفاق على (التعليم، والتدريب، والتطوير، والصحة،).
5. الموارد البشرية تكون اصولا بشرية للمنظمات وهي غير قابلة للتقليد في المدى القصير.



6. عالميا تعتبر شركات الاعمال الأكثر تميزا في العالم هي التي تستثمر في الافراد ويعدونهم الاصول التي سيتم تطويرها، وليسوا مجرد تكاليف يتم استقطاعها.
7. المنظمات التي تستخدم المعرفة والتعليم وتعمل باستمرار على مواكبة التطور، تقل تدريجيا تكاليف التعليم مع مرور الوقت (الحد من طول منحنيات التعلم).
8. الاستثمار في راس المال البشري يهدف الى الحصول على دخل اكثر من التكلفة التي يتطلبها.
9. المنظمات التي تمتلك افرادا يمتلكون موهبة ومهارة جوهرية صعبة التقليد او الاقتباس او التحويل، هي منظمات ناجحة وتمتلك ميزة تنافسية.
10. الموهوب اقل كلفة من غير الموهوب وذلك لامتلاكه مهارات ربما يحتاج الغير لسنوات عديدة لتعلمها.
11. من خلال الإطلاع على الهيكل التنظيمي للمركز الوطني لوحظ بساطة هذا الهيكل وافتقاره الى اقسام او شعب متخصصة بإدارة الموهبة أو بالتدريب أو التطوير أو بما يتعلق بالمعرفة مما يدل على عدم استقلالية المركز.
12. ان المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية هو مشروع غير ربحي ممول من الحكومة يهدف الى انشاء جيل رياضي قادر على المشاركة الدولية الفاعلة.

(2) الاستنتاجات العملية

من خلال استعراض النتائج توصل الباحث الى الآتي:-

1. يمتلك الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية دورا بارزا في تعزيز الموهبة الرياضية، حيث تبين من خلال التحليل وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغير المستقل بأبعاده وبين الموهبة، أي ان الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية يرتبط مع الموهبة ارتباطا موجبا، كما يرتبط كل بعد من الابعاد (الاستقطاب، التدريب، المعرفة) مع المتغير المعتمد (الموهبة) ارتباطا موجبا.
2. تبين ان الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية يؤثر تأثيرا ذا دلالة معنوية في الموهبة، في حالة تناول الأبعاد بشكل منفرد كما ان ابعاد الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية تؤثر تأثيرا ذا دلالة معنوية في الموهبة، وفي حالة تناول الأبعاد بشكل مجتمع من خلال الانحدار الخطي المتعدد تبين ان اكثر بعد يؤثر بالموهبة هو بعد المعرفة بينما لم تثبت المتغيرات الأخرى أي تأثير.
3. هناك تباين في الاجابات بين افراد العينة وقد يعود ذلك الى عدم مشاركة المستويات الادارية في صنع القرار داخل المركز الوطني أو وجود صراعات.
4. هناك ضعف في متابعة الموهوبين اينما وجدوا في المدارس والكلديات وحتى في الساحات العامة.
5. عدم وجود برامج تعاون مع الجامعات العراقية المختصة لترشيح الموهوبين.
6. يحرص المركز الوطني على استقطاب افراد لهم خلفية رياضية للعمل كمدرسين واداريين او فنيين.
7. يهتم المركز الوطني بالأفراد المتميزين والذين يعتمد عليهم باكتساب المعرفة، بالإضافة إلى أن هناك وعي لدى الادارة العليا بضرورة الاهتمام بالكفاءات المعرفية.



8. هناك قصور واضح باستخدام التكنولوجيا الحديثة من شاشات عرض وانترنت وكل ما من شأنه المساهمة في نقل التطورات العالمية أولاً بأول.
9. عدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة الموهبة.
10. عدم الاهتمام بنظم المكافآت بالنسبة لجميع الافراد في المركز، الأمر الذي يمكن أن ينعكس سلباً على أدائهم.
11. إن إجراءات الصحة والسلامة في المركز الوطني تتم وفقاً للشروط والمعايير المعتمدة محلياً وعالمياً.

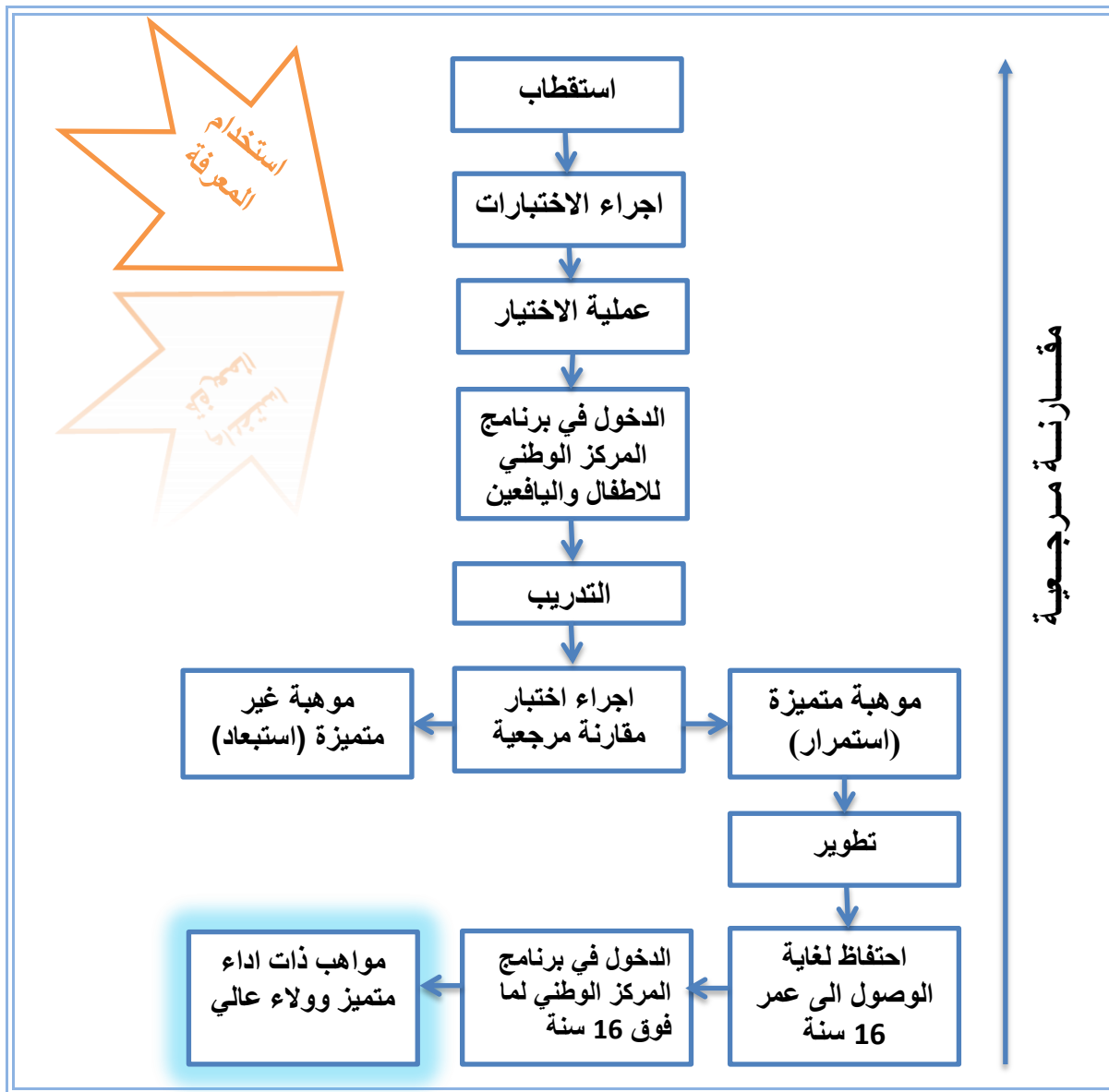
ثانياً:- التوصيات

هناك مجموعة من التوصيات خرج بها الباحث كما يلي:-

1. زيادة الاهتمام بشكل عام بالموارد البشري واعتباره أهم الموارد بالنسبة لأي منظمة، وزيادة الاهتمام بالعنصر النسوي بالنسبة للمواهب كون المركز الوطني لا يستقبل الاناث من الموهوبات.
2. زيادة الاهتمام بالمعرفة كونها سببا في تحقيق التميز للمنظمات من خلال نشر المعرفة بين أفرادها.
3. العمل على استقطاب الموهوبين باستخدام الاساليب المختلفة من وسائل اعلام الى اقامة المهرجانات الى البحث عنهم في الفرق الشعبية، وكذلك الاتفاق مع المدارس للكشف عنهم، واجراء ما يلزم مع ذويهم لغرض اقناعهم بفكرة الموهبة وتطويرها ومردود ذلك على أبنائهم.
4. ان الموهبة الجاهزة والتي لا تحتاج سوى القليل من الجهد لغرض صقلها هي من افضل انواع الموهبة واقلها تكلفة واكثرها مردودا مادي ومعنوي، لذا على المركز الوطني زيادة الجهد وانشاء قسم خاص للكشف عن الموهوبين.
5. على المركز الوطني صياغة استراتيجية خاصة بالمركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية بالاستعانة بالكفاءات الموجودة في الوزارة من المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي.
6. ظهر من خلال التحليل العملي علاقة ارتباط قوية بين للاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية والموهبة لذا من المهم زيادة الاهتمام بهذا الاستثمار لتعزيز الموهبة.
7. لغرض نشر المعرفة والعمل على رفع الاداء من خلال الاستفادة بكل ما هو جديد في مجال التدريب وتطوير الافراد والمحافظة عليهم، يتوجب على ادارة المركز الوطني زيادة الاهتمام بالموارد البشري الرياضي الاكاديمي، ومن حملة الشهادات العليا.
8. اتضح من خلال النتائج أن المركز الوطني يفقر إلى حملة الشهادات العليا الأمر الذي يستوجب إتخاذ خطوات فاعلة في هذا المجال من خلال إستقطابهم أو دعم الموجودين لغرض إكمال دراستهم العليا.
9. تطوير عمل المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية ليستمر في رعاية المواهب حتى بعد عمر ستة عشر عاما، او الاستمرار بانتمائهم الى المركز وعدم قطع الصلة به حتى في حال انتقالهم الى الاندية وفق الية عمل معينة.



10. لغرض المحافظة على المواهب يتوجب توفير الدعم الصحي والنفسي المجاني للموهوب من خلال دائرة الطب الرياضي التابعة لوزارة الشباب والرياضة، ويكون ذلك حافزا بسيطاً لهم للابداع والولاء.
 11. الحرص على مشاركة الأفراد العاملين ضمن المركز الوطني في اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بالمركز الأمر الذي يجعلهم أكثر انتماء وولاء ويزيد في عطاءهم.
 12. العمل على تطوير البرامج التدريبية من ناحية المستوى والاسلوب وفقاً للإحتياجات التدريبية المدروسة بشكل علمي سليم.
 13. زيادة التعاون مع المنظمات الرياضية العالمية، او منظمة الامم المتحدة للاستفادة من خبراتهم في كل ما يتعلق بالموهبة.
 14. الاهتمام بنظم المكافآت من شأنه أن يزيد عطاء الافراد وولاءهم والمحافظة عليهم.
 15. تعميم فكرة المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية لتشمل جميع انواع الموهبة وانشاء مركزاً وطنياً لهذا الغرض يعنى بالمواهب في مجال الابتكار والعلم والفن وغيرها من المجالات.
- وفيما يلي نموذج مقترح للعمل في المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية:-



الشكل (3) نموذج مقترح

المصدر:- من اعداد الباحث



المصادر:-

أولاً:- المصادر العربية

1. ابو دية، هنادي خليل، (واقع راس المال البشري والميزة التنافسية/ دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الاكاديمية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، 2011.
2. الاسدي، نورس علي، (دور ادارة الموهبة ونظم المعلومات الاستراتيجية في الاداء المتميز - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2014.
3. بركاتي، حسين، (واقع ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13، 2015.
4. برنامج الامم المتحدة الانمائي، (تقرير التنمية البشرية)، الولايات المتحدة الامريكية، 2015.
5. البهادلي، سلمان صدام، (دور القيادة الريادية في عملية استثمار الموارد البشرية/ دراسة تحليلية في تشكيلات وزارة النقل العراقية)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2014.
6. التميمي، ايلاف مطلق، (تأثير ادارة الموهبة في تحقيق الريادة الاستراتيجية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2016.
7. الجراح، صالح و أبو دوله، جمال، (أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية)، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015.
8. حسني، محمد، (اكتشاف و رعاية المواهب الرياضية في المدارس)، مجلة المعرفة، 2014. <http://www.almarefh.net>
9. الخالدي، عواد، العنزي، سعد، فرعون، محمد، (بناء قدرات الموارد البشرية ودوره في تطوير إنموذج المنظمات الذكية/ بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، زين العراق - اسيا سيل - كورك)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 36، 2015.
10. خليل، أريج سعيد، (تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز - بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 3، 2014.
11. ديسلر، جاري، (إدارة الموارد البشرية)، ترجمة ومراجعة، محمد سيد احمد عبد المتعال و عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009.



12. رحمة، بن ابراهيم، (دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة/ دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين-باتتة-)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2013.
13. رحيمة، ميلودي، (رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة/ دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud -أوماش-بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2015.
14. رضوان، محمود عبد الفتاح، (إدارة المواهب في المنظمة)، الطبعة الاولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
15. الزبيدي، محمد نعمة، (بيئة الاستثمار في رأس المال البشري ونمو الصناعة/ محافظة القادسية أنموذجا)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 3، 2011.
16. الشمري، أحمد عبد الله و الموسوي، لمياء علي و الشمري، سمر عبد الله، (تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية- دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 1، العدد 37، 2016.
17. الصاوي، ياسر، (إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات)، الطبعة الاولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
18. العبادي، هاشم فوزي، (إدارة الموهبة في منظمات الأعمال - رؤى ونماذج مقترحة)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 7، العدد 20، 2011.
19. العبادي، هاشم فوزي، (دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة) مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 8، العدد 31، 2014.
20. عباس، حسن وليد، (إدارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2013.
21. عبد الغني، نعمان و شرف الدين، لطيفة عبد الله، (الادارة الرياضية)، الطبعة الاولى، وزارة الثقافة والاعلام للطباعة والنشر، البحرين، 2010.
22. العنزي، سعد علي و العطوي، عامر علي و العبادي، علي رزاق، (أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات)، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 89، 2011.
23. العنزي، سعد و الملا، حميد علي، (اطار مفاهيمي للعلاقة بين راس المال البشري ورأس المال الاجتماعي)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 21، العدد 84، 2015.
24. العنزي، سعد و عباس، نزار، (الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية في لعبة كرة القدم)، الطبعة الاولى، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2014.



25. العنزي، سعد، (عناصر القوة في القيادة)، الطبعة الاولى، دار عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، 2015.
26. الغالبي، طاهر و العامري، صالح، (2008)، (الادارة والاعمال)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
27. الغبان، ثائر صبري و ياسين، سناء احمد، (الإفصاح عن الاستثمار في الموارد البشرية في التقارير المالية للوحدات الاقتصادية العراقية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007.
28. قوادرية، ربيعة، (مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-)، رسالة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2016.
29. الكرعوي، محمد، (البنية التحتية لإدارة الموهبة وابعادها واثرها في تحقيق الاداء العالي - دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2010.
30. كلثوم، بن ثامر والعيد، فراحتية، (الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على ادارة الابداع في المنظمات المتعلمة/ دراسة حالة: مجموعة عنتر تراد لانتاج الالكترونيات بولاية برج بو عرييج)، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، ج الشلف، 2011.
31. المبيضين، صفوان محمد و الأكلبي، عائض بن شافي، (التخطيط في الموارد البشرية)، الطبعة العربية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
32. محسن، حاكم و كريم، حامد و مزعل، عباس، (زراعة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري ودورها في مواجهة الاحتكار المعرفي/ دراسة تطبيقية على عينة من طلبة البورد العربي " الدكتوراه")، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 28، 2013.
33. محمود، محمد مصطفى، (الاستثمار في رأس المال البشري -في العائد الاقتصادي-)، نهاية الدبلوم التدريبي للموارد البشرية، مركز تطوير الاداء والتنمية، 2010.
34. المرشدي، ستار كاظم، (تعزيز القدرات الابداعية في ظل ممارسات إدارة الموهبة)، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 7، 2014.
35. مقري، زكية و يحيوي، نعيمة، (أثر إدارة المواهب على إداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية - وحدة منعة، باتنة)، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 7، العدد، 13، 2014.
36. نمشة، سعيد بن عبيد، (استراتيجية ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وامكانية تطبيقها في الاجهزة المدنية والامنية بمدينة الرياض)، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2007.



ثانيا: المصادر الأجنبية

1. Armstrong, Michael, "A handbook of Human Resource Management Practice" 10th ed., Inc., Kogan Page, London, 2006.
2. Certo, Samuel & Certo, S, " Modern Management concepts and skills ", 12th ed, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2012.
3. Covell, Daniel ...[et al.], " Managing Sports Organizations / Responsibility for Performance " 2d ed., Elsevier Ltd. Oxford, UK. 2007.
4. Dockner E, Siyahhan B. Human capital investment and the value of risky R&D projects. In Real Options 15th Annual International Conference 2011 Feb 15.
5. Hans, Westerbeek, "Managing sport facilities and major events", 1st ed., Inc., Allen & Unwin, Australia, 2005.
6. Hatum, Andres, "Next Generation Talent Management- Talent Management to Survive Turmoil", first ed., Inc., Palgrave Macmillan, New York , 2010.
7. Koketso , Lesego PeeJay & Rust , Braam (2012) Perceived challenges to talent management in the South African public service: An exploratory study of the City of Cape Town municipality , African Journal of Business Management Vol. 6(6) , pp 2221-2233, <http://www.academicjournals.org/AJBM>.
8. Kreitner, Robert, "Management", 11th ed., Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company Inc. Canada, 2009.
9. Larsen, Carsten H.& Alfermann, Dorothee& Henriksen, Kristofer& Christensen, Mette K, " Successful Talent Development in Soccer: The Characteristics of the Environment", American Psychological Association, Vol.2, No. 2, 2013.
10. Liao, Chih-Hsien, Mo Songtao & Grant, Julia (2006), **Market Implication of Human Capital Investment**, Case Western Reserve University. Available at papers.ssrn.com.
11. Markus, Leanne, "Have talent management systems delivered? If not, why not?" A blue print for the future, Journal Centranum, pp 1-21, 2010.
12. Puvitayaphan, Arporn, " Talent Management Practices in selected Companies Listed on the stock Exchange of Thailand", Educational Journal of Thailand , Vol. 2, No. 1 January, 2008.
13. Robbins, at, el., " Fundamentals of Management " , 7th ed, Pearson Canada Inc. 2014.
14. Sharma, Rakesh& Bhatnagar, Jyotsna, "Talent Management- Competency Development: key to global leadership", Journal of Industrial and Commercial Training, Vol.41, No.3, 2009.
15. Swanston, Dave, " Management " Inc. McGraw-Hill Companies, Toronto-Mississauga, USA, 2012
16. Taylor, Tracy ... [et al.], "Managing People in Sport Organizations: A strategic human resource management perspective " , First ed., Elsevier Ltd. Oxford, UK. 2008.
17. Werner, Jon M.& De Simone, Randy L, "Human Resource Development", 6th ed., Inc., Gengage Learning, South Western, 2012.