



Entrepreneurial skills of human resources and their contribution to their marketing

المهارات الريادية للموارد البشرية واسهامها في تسويقهم

*أ.م. حسين وليد حسين

Abstract : This research has attempted to identify the importance of the role that entrepreneurial skills play in human resources in their marketing within the labor market, as entrepreneurial skills represent the main source for generating creativity and innovation for business organizations, and help them to excel and excel within the sector in which they operate, as the research problem indicates the neglect of the role that it plays Entrepreneurial skills in marketing human resources and enhancing their value in the labor market, and therefore the importance of research is highlighted in enhancing knowledge related to this field, and to achieve the goals of the research, the descriptive approach has been adopted for its compatibility with its orientations. As the researcher relied on the questionnaire as a main tool for collecting his data, which was prepared based on the ideas of a number of researchers after it was adapted to suit the Iraqi environment, and it was distributed on a sample of its lists (83) from workers in the Middle East Investment Bank, and after processing the data a number of The results confirmed the positive relationship between the variables discussed, whether in terms of correlation or influence, and accordingly the main and sub-research hypotheses were accepted, and therefore the researcher recommended the need to develop and invest the entrepreneurial skills of human resources working within the researched organization,

to enhance their market value and then maintain the Own market cap.

المستخلص

حاول هذا البحث التعرف على أهمية الدور الذي تمارسه المهارات الريادية للموارد البشرية في تسويقهم ضمن سوق العمل، اذ تمثل المهارات الريادية المصدر الرئيس لتوليد الابداع والابتكار لمنظمات الاعمال، ومساعدتها على التفوق والتميز ضمن القطاع الذي تعمل ضمنه، اذ اشارة مشكلة البحث الى اغفال الدور الذي تمارسه المهارات الريادية في تسويق الموارد البشرية وتعزيز قيمتهم في سوق العمل، وعليه تبرز أهمية البحث في تعزيز المعرفة المتعلقة بهذا المجال، ولتحقيق اهداف البحث اعتمد المنهج الوصفي لتوافقه مع توجهاته. اذ اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بياناته، والتي اعدت بالاستناد الى افكار عدد من الباحثين بعد ان كيفت لتلاءم البيئة العراقية، وقد تم توزيعها على عينة قوائمها (٨٣) من العاملين في مصرف الشرق الاوسط للاستثمار، وبعد معالجة البيانات تم التوصل الى عدد من النتائج، اكدت العلاقة الايجابية بين المتغيرات المبحوثة سواء من ناحية الارتباط ام التأثير، وعليه تم قبول فرضيات البحث الرئيسية والفرعية، وعليه اوصى الباحث بضرورة تنمية واستثمار المهارات الريادية للموارد البشرية العاملة داخل المنظمة المبحوثة، لتعزيز قيمتهم السوقية ومن ثم الحفاظ على الحصة السوقية الخاصة بها.

المقدمة

تمثل المهارات الريادية للموارد البشرية الميزة التي تستند اليها المنظمات في تطوير عملياتها وانشطتها المختلفة، بالشكل الذي يجعلها تحافظ على تجديدها وتطويرها بشكل مستمر، لضمان عدم التراجع او التقادم مقارنة بالمنافسين لها، ومن ثم تعزيز حصتها السوقية واستدامتها لأطول فترة ممكنة. ونظراً للسمات النادرة التي تمتاز بها الموارد البشرية التي جعلت منها صعبة الاستبدال او المحاكاة، فقد بدأت العديد من المنظمات تبحث عن آليات محددة لاستقطاب هذه الموارد والاحتفاظ بها، وهنا برزت أهمية تسويق الموارد البشرية باعتباره النشاط الذي يتولى مسؤولية تزويد المنظمة بكافة احتياجاتها من الموارد البشرية، وبالشكل الذي يتوافق مع طبيعة الأنشطة والمهام التي تقوم بها، فضلاً عن دوره في الاحتفاظ بهؤلاء ذوي الاداء المتميز والاستغناء عن الآخرين الذي يشكلون عبء عليها. ومن هناك تبلورت فكرة البحث في محاولة التعرف على الدور الذي تمارسه المهارات الريادية للموارد البشرية في تسويقهم، وتعزيز قيمتهم بالنسبة للمنظمة وفي سوق العمل، وقد قسم هذا البحث الى اربعة مباحث، خصص الاول للمنهجية العلمية للبحث مع محاولة الباحث مناقشة بعض الجهود الفكرية السابقة، في حين ركز المبحث الثاني على المفاهيم النظرية للمتغيرات المبحوثة، وجاء المبحث الثالث لتشخيص

واقع واهمية متغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية، ومن ثم اختبار صحة الفرضيات التي انطلق منها البحث، واخيراً جاء المبحث الرابع لعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها الباحث.

المبحث الاول : منهجية البحث ودراسات سابقة

اولا : منهجية البحث: يحاول الباحث في هذه الفقرة عرض اهم الركائز الفلسفية التي سينطلق منها البحث، من خلال مناقشة مشكلته واهميته من الناحية النظرية والتطبيقية، مع الاشارة الى اهم اهدافه، التي استند اليها في بناء نموذج الفرضي وصياغة فرضياته، ومن ثم توضيح اهم الادوات المعتمدة في جانبه التطبيقي، كما في الفقرات الاتية:

اولا- ١ : مشكلة البحث

بالرغم من كون المهارات الريادية للموارد البشرية يمثل المصدر الرئيس لتمييز المنظمات، نجاحها في تنفيذ عدد من المشاريع المبتكرة في البيئة الخاصة بها، كما بدئت العديد من المنظمات في الوقت الحالي تهتم بتسويق موارها البشرية باعتبارهم احدى المصادر لتوليد الاموال اللازمة لدعم المشاريع الاخرى التي تقوم بها. وعلى الرغم من ذلك الا ان العديد من هذه المنظمات لا تزال تتعامل مع هذا المورد الحيوي حالة حال أي مورد اخر، ولا تدرك اهمية الاستثمار فيه والمنافسة على اساس مقدراته ومهاراته، ومن ثم يمكن تلخيص مشكلة البحث في وجود قلة اهتمام بتنمية المهارات الريادية للموارد البشرية واستثمارها في تعزيز قيمتهم السوقية ومن ثم قيمة منظماتهم، كما يمكن تعزيز مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الاتية :

١. ما هي درجة الاهتمام بالمهارات الريادية للموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.
٢. ما هي درجة الاهتمام والوعي بأهمية تسويق الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.
٣. ما هي درجة اسهام المهارات الريادية للموارد البشرية في تسويقهم بالنسبة للمنظمة المبحوثة.

اولا- ٢ : اهمية البحث

تتجسد اهمية البحث في ضوء المتغيرات المبحوثة، اذ تمثل المهارات الريادية المصدر الرئيس للإبداعات والابتكارات التي تقوم بها المنظمة، كما ان اهمية الموارد البشرية قد ازدادت في الآونة الاخيرة الامر الذي تطلب الاهتمام بتسويقها وكيفية الحفاظ عليه، كما يحاول الباحث تشخيص واقع المتغيرات المبحوثة في المنظمة عينة البحث باستخدام عدد من المقاييس الجاهزة والذي تم تكييفها

لتلائم البيئة العراقية، بالشكل الذي تسمح للباحث تقديم مجموعة من الحلول لمعالجة المشكلات التي تواجه المنظمة المبحوثة وبقدر تعلق الامر بالمهارات الريادية وتسويق الموارد البشرية.

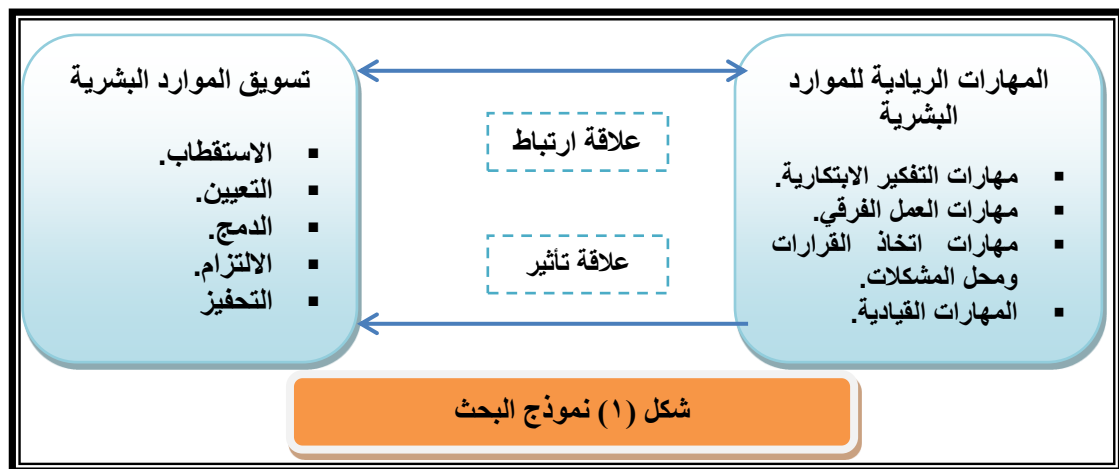
اولاً- ٣: اهداف البحث

يمكن تحديد ابرز اهداف البحث في الاتي :

١. مناقشة وعرض التوجهات الفلسفية النظرية للباحثين السابقين للخروج بإضافة متواضعة وبقدر تعلق الامر بالمتغيرات المبحوثة.
٢. تحديد الاهمية النسبية لأبعاد المهارات الريادية وتشخيص واقعها في المنظمة المبحوثة.
٣. تحديد الاهمية النسبية لأبعاد تسويق الموارد البشرية وتشخيص واقعها في المنظمة المبحوثة.
٤. التعرف على درجة اسهام المهارات الريادية في تسويق الموارد البشرية في ضوء علاقات الارتباط والتأثير.
٥. تقديم بعض الاستنتاجات ليتم في ضوئها اقتراح عدد من التوصيات التي تمثل آليات لتعزيز المعرفة في المجال المبحوث.

اولاً- ٤ : نموذج البحث

يفسر نموذج البحث الفرضي فكرته الرئيسة، والتي تتمثل في اهمية متغير المهارات الريادية للموارد البشرية (المتغير التفسيري)، في تعزيز عمليات تسويقهم (المتغير الاستجابي)، وكما موضح في الشكل (١) :



اولاً- ٥ : فرضيات البحث

يحاول البحث اختبار صحة فرضيتان رئيستان، وثمانية فرضيات فرعية منبثقة منها وهي :

١. الفرضية الرئيسة الاولى اشارت الى : "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين المهارات الريادية للموارد البشرية وتسويقهم بالنسبة للمنظمة المبحوثة"، وتتفرع عنها اربعة فرضيات فرعية وهي :

■ الفرضية الفرعية الاولى تضمنت : "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد مهارات التفكير الابتكارية وتسويقهم بالنسبة للمنظمة المبحوثة".

■ الفرضية الفرعية الثانية تضمنت: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد مهارات العمل الفرقي وتسويقهم بالنسبة للمنظمة المبحوثة".

■ الفرضية الفرعية الثالثة تضمنت: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتسويقهم بالنسبة للمنظمة المبحوثة".

■ الفرضية الفرعية الرابعة تضمنت: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المهارات القيادية وتسويقهم بالنسبة للمنظمة المبحوثة".

٢. الفرضية الرئيسة الثانية اشارة الى : "تؤثر المهارات الريادية للموارد البشرية تأثيراً ذا دلالة معنوية احصائياً في تسويقهم بالنسبة للمنظمة المبحوثة"، وتنبتق منها عدد من الفرضيات الفرعية وكما يأتي :

■ الفرضية الفرعية الخامسة تضمنت: "تؤثر بعد مهارات التفكير الابتكارية تأثيراً ذا دلالة معنوية احصائياً في تسويقهم بالنسبة للمنظمة المبحوثة".

■ الفرضية الفرعية السادسة تضمنت: "تؤثر بعد مهارات العمل الفرقي تأثيراً ذا دلالة معنوية احصائياً في تسويقهم بالنسبة للمنظمة المبحوثة".

■ الفرضية الفرعية السابعة تضمنت: "تؤثر بعد مهارات اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات تأثيراً ذا دلالة معنوية احصائياً في تسويقهم بالنسبة للمنظمة المبحوثة".

■ الفرضية الفرعية الثامنة تضمنت : "تؤثر بعد المهارات القيادية تأثيراً ذا دلالة معنوية احصائياً في تسويقهم بالنسبة للمنظمة المبحوثة".

اولا -٦: منهج البحث وادواته

تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب التطبيقي لهذا البحث، اذ اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع بياناته، والتي تعرف بانها مجموعة من التساؤلات التي ترتبط بطبيعة المتغيرات التي يرغب الباحث في دراستها، وقد اعتمد مقياس ليكرت الخماسي في اعدادها، وقد اعتمد الباحث افكار الباحثين المشار اليهم في الجدول (١) في صياغتها، بعد ان قام بعرضها على عدد (١١) تدريسي من المختصين في مجال ادارة الاعمال لتحكيمها، وبعد معالجة آرائهم وملاحظاتهم تم احتساب صدق الاستبانة اذ بلغت نسبته (٩١%)، وبعد ان تم اعادة صياغة بعض فقرتها وحذف الاخرى، قام الباحث بتوزيعها على عينة عشوائية بلغت (٢٣) فرداً، وبعد (١٠) ايام اعيد توزيعها عليهم وباستخدام معامل تحليل (Cronbach–Alpha) تم حساب قيمة الثبات الخاص بها، اذ بلغت (٨٧%) وهي تعكس بانه فقرات الاستبانة قادرة على عكس نفس النتائج اذا ما اعيد توزيعها على نفس افراد العينة خلال فترات متباعدة من الزمن، ويمكن من خلال الجدول (١) توضيح اهم مقاييس الخاصة بهذا البحث :

جدول (١) مقاييس البحث

المتغيرات	نوع المتغيرات	ابعاد المتغيرات	المقاييس المعتمدة
المهارات الريادية	المتغير التفسيري	مهارات التفكير الابتكارية	Sousa , 2018 & Omolara , 2018
		مهارات العمل الفرقي	
		المهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات	
		المهارات القيادية	
تسويق الموارد البشرية	المتغير الاستجابي	الاستقطاب	Olimpia , 2011
		التعيين	
		الدمج	
		الالتزام	
		التحفيز	

المصدر : اعداد الباحث

ولغرض التأكد من طبيعة التوزيع الذي تتبعه بيانات البحث لتحديد الادوات الاحصائية التي يمكن اعتمادها في تحليل البيانات، قام الباحث بأجراء الاختبارات اللازمة باستخدام (Shapiro-Wilk &)

Kolmogorov-Smirnova)، ولكون حجم عينة البحث اكبر من (٣٠) فرداً، وكانت النتائج اكبر من (٠,٠٥) كما في الجدول (٢)، وفان البيانات قد حققت الشروط الكافية لاتباع التوزيع الطبيعي، وعليه قد اعتمد الباحث على قيمة (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية للاتفاق، ومعامل الاختلاف) للتعرف على واقع المتغيرات المبحوثة، ليتسنى له اختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية، باستخدام معامل الارتباط لسبيرمان ومعامل الانحدار الخطي البسيط، باستخدام برامج (SPSS.V20) في التحليل :

جدول (٢) اختبارات التوزيع الطبيعي

النتيجة	Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnova		متغيرات البحث
	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.	
التوزيع الطبيعي	.096	.187	.098	.114	المهارات الرياضية للموارد البشرية
التوزيع الطبيعي	.093	.169	.097	.156	تسويق الموارد البشرية

المصدر : اعداد الباحث.

اما لاختبار صحة فرضيات البحث ودقه النموذج الفرضي الخاص به، ومن ثم ضمان الصدق البنائي لمقاييس البحث، وفقد قام الباحث بأجراء اختبارات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)، وبما ان النتائج اكبر من (٠,٠٥) فان تؤكد وبدلالة احصائية بان البيانات تتوافق مع اهداف البحث، وهي صالحة لإجراء الاختبارات الاحصائية الخاصة بهذا البحث وباستخدام الادوات المشار اليها اعلاه، ويمكن توضيح ذلك بالجدول (٣) :

جدول (٣) نتائج تحليل الصدق البنائي

ت	المؤشر	المهارات الريادية للموارد البشرية	تسويق الموارد البشرية
١- مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)			
أ	X2 كاي سكوير	١٠,٣٢١	٨,٣٢١
ب	درجة الحرية (DF)	٦	٥
ت	النسبة بين X2 ودرجة الحرية DF	٠,٦٥١	٠,٤٧٣
ث	مؤشر حسن المطابقة (GFI)	٠,٧٢٤	٠,٨٤٣
ج	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA).	٠,٧١٣	٠,٨٤٣
ح	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	٠,٩٢١	٠,٧٧٢
خ	مؤشر توكرر لويس (TLI)	٠,٧٥٤	٠,٩٢١
٢- الاوزان الانحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية)		الاوزان المقبولة $\leq ٠,٥$	

المصدر : اعداد الباحث.

اولاً - ٧ : مجتمع وعينة البحث

تم اختيار القطاع المصرفي الاهلية كميدان للتطبيق، اذ اختيرت مصرف الشرق الاوسط للاستثمار كمجتمع للبحث، والسبب الرئيس لاختيارها كونها احدى المصارف الريادية التي تمكن من تحقيق العديد من النجاحات خلال فترات قليلة من الزمن، وهذا يعطي مؤشراً واضحاً على اهتمام الادارة فيها بتنمية المهارات الريادية لمواردها البشرية، واستثمارها في تعزيز قيمتها وقيتهم السوقية. اما عينة البحث فقد تالف من (٨٣) فرداً تم اختيارهم باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيط، التي تعطي الفرصة ذاتها لكل فرد في المصرف للاختيار ضمن عينة البحث. وقد بلغت نسبة حاملي شهادة الجامعية (٧٣%) وحاملي شهادة الاخرى (١٧%) وهي نسبة متقاربة. اما نسبة الذكور فقد بلغت (٥٤%) فيما بلغت نسبة الاناث (٤٦%)، وفيما يخص سنوات الخدمة فان جميع افراد العينة المبحوثة لديهم خدمة اكثر من خمسة سنوات في الكلية، وعليه فان هذه المؤشرات تعزيز القناعة والمعرفة لدى العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات الاستبانة.

ثانياً : بعض الدراسات السابقة: يحاول الباحث في هذه الفقرة مراجعة بعض الاسهامات الفكرية للباحثين السابقين، من اجل التعرف على المنطلقات والاطر العلمية التي تستند اليها المتغيرات المبحوثة، لضمان بناء الركائز الفلسفية الخاصة بهذا البحث، ومن ثم تعزيز الاسس والمفاهيم الاكاديمية التي تعزز قناعة الباحث بأهمية بحثه ودوره في تعزيز المعرفة في المجال المبحوثة، فضلاً عن دورها في تشخيص اهم الابعاد التي يمكن اعتمادها في دراسة هذه المتغيرات، ومن اهم هذه الاسهامات الاتي

١. دراسة (Peters , 2005)

المهارات الريادية في القيادة وادارة الموارد البشرية يتم تقييمها من قبل المتدربين في شركات السياحة الصغيرة

الغرض الرئيس لهذا البحث هو تقييم المهارات الريادية عند رجال الاعمال وقدرتهم على تحفيز الموارد البشرية التي يتعاملوا معها، وقد اعتمد البحث اسلوب دراسة الحالة في جانبه التطبيقي من خلال تقييم المهارات الريادية عند عدد من القادة والمدراء في الفنادق الصغيرة والمتوسطة في منطقة جبال الالب في جنوب ايطاليا، وقد اكدت نتائج البحث بان هناك صعوبة في التواصل بين القادة والمدراء عينة البحث وبين الموارد البشرية التي تتعامل معهم مما يؤدي الى حدوث مجموعة من النتائج التي تؤثر على اداء منظمتهم، وعليه اوصت بضرورة زيادة الاهتمام بكيفية الاستفادة من المهارات الريادية لتحفيز الموارد البشرية على تعزيز ادائهم لتحقيق اهداف المنظمة.

٢. دراسة (Fitriati & Hermiati, 2010)

تحليل الخصائص والمهارات الريادية لخريجي قسم العلوم الادارية
حاول هذا البحث دراسة طبيعة العلاقة بين المهارات والخصائص الريادية لخريج قسم العلوم الادارية وتسويقهم في سوق العمل، وقد اعتمد الباحثان المنهج الكمي في الجانب التطبيقي للبحث، اذ استخدمت الاستبانة والمقابلات لجمع البيانات، والتي تم توزيعها على عدد من خريجي قسم العلوم الادارية في كلية العلوم الاجتماعية والسياسية/ جامعة اندونيسيا، وبعد معالجة البيانات توصل البحث الى عدد من النتائج ابرزها بان البرامج الدراسية المعتمدة في الكلية لا تؤكد على اهمية اكتساب المهارات الريادية والخصائص، وعليه اوصت بضرورة ادخال مناهج ومفردات دراسية ذات علاقة بهذا الموضوع من اجل تعزيز قيمة جريجي هذا القسم عند تسويقهم في سوق العمل

٣. دراسة (Hmioui & Mrabet, 2012)

ممارسات تسويق الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية في المغرب
الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو التعرف على اهمية الدور الذي يمارسه تسويق الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وقد تم اجراء دراسة استقصائية على ٢٥ شركة سياحية في المغرب العربي، وبعد تحليل البيانات تم التوصل الى عدد من النتائج لعل ابرزها ان تسويق الموارد البشرية لا يزال غير معروف بالدرجة المطلوبة لدى مدراء الشركات المبحوثة، وعليه اوصلت بضرورة الاهتمام بتسويق الموارد البشرية باعتبارها المحرك الاساسية لتعزيز القدرات التنافسية الخاصة بها.

٤. دراسة (Bannikova & Kuchkildina , 2013)

تسويق الموارد البشرية هو استراتيجية للموارد البشرية
حاولت هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين تسويق الموارد البشرية وتحقيق اهداف واستراتيجية ادارة الموارد البشرية من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة امامها وتعزيز فائدة الموظفين، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بياناتها، والتي تم توزيعها على عدد من المدراء في جامعة ليود ميلا بانيكوف/ روسيا، وبعد معالجة بيانات الدراسة تم التوصل الى عدد من النتائج ابرزها ان تسويق الموارد البشرية يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التحكم بالمواقف المختلفة التي تواجهها في سوق العمل لتغطية الاحتياجات الخاصة بها بالكفاءة المطلوبة، وعليه اوصت بضرورة الاستفادة من مزاياه هذا التسويق في تعزيز حالة التنافسية بين الموارد البشرية داخل المنظمة بالشكل الذي يسهم في تعزيز قيمتهم السوقية وقيمة منظماتهم.

٥. دراسة (Shabbir el at , 2016)

تطور مفاهيمي لمهارات الريادة ومقاصد ريادة الأعمال
حاولت هذه الدراسة التعرف على اهم العوامل المؤثرة في تطوير المهارات الريادية والمقاصد الخاصة برواد الاعمال، وقد اعتمد الباحثون الاستبانة في جمع بيانات البحث اذ تم اختيار عينة عشوائية من المختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات في باكستان، وبعد معالجة البيانات توصلت الدراسة الى عدد من النتائج بان هناك مجموعة من العوامل السلوكية الخاصة بالأفراد وعوامل اخرى خارجية تتعلق بأصحاب المصالح تؤثر في تنمية هذه المهارات، وعليه اوصت بضرورة الاطلاع على تجارب الدول

المتقدمة والاستفادة منها في اعداد برامج التدريب والتطوير التي تسهم في تنمية هذه المهارات للارتقاء بواقع النظام الاقتصادي بشكل عام وعدم الاقتصاد على القطاع التكنولوجي.

٦. دراسة (Zekri & Zaiem , 2016)

تسويق الموارد البشرية: التعاطف وتأثيره على الرضا الوظيفي
حاولت هذه الدراسة التعرف على الدور الذي يمارسه تسويق الموارد البشرية في تعزيز الدور العاطفي للمدراء وانعكاسه على الرضا الوظيفي للمرؤوسين، وقد تم جمع البيانات من خلال اجراء المقابلات شبه المهيكلية مع (٢٢) من المدراء التنفيذيين في شركات هندسة الكمبيوتر في فرنسا، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها بان الجانب العاطفي للمدراء يمارس دور مهم في تسويق الموارد البشرية من خلال تعزيز مستويات الرضا الخاصة بهم ومن ثم تعزيز رغبتهم في تطوير قدراتهم ومعارفهم وخبراتهم داخل منظماتهم، وعليه اوصت بضرورة تعزيز الدور الذي تمارسه الادارة العليا في تسويق الموارد البشرية من خلال تعزيز العلاقة بينهم وبين العاملين في المنظمة.

٧. دراسة (Humanities el at , 2018)

المهارات الريادية للأعمال التجارية الصغيرة المستدامة
حاولت هذه الدراسة الاجابة على التساؤل ما هي ابرز المهارات الريادية التي يتوجب ان يكتسبها افراد المجتمع لكي يصبحوا رواد للاعمال في المجتمعات التي يعلموا فيها، وقد اعتمد اسلوب دراسة الحالة في اخذ البيانات الخاصة في المشاريع الريادية من المجتمع الاقتصادي الامريكي، وبعد معالجة البيانات تم التوصل الى سلسلة من النتائج منها بانه لحد الان لا يوجد حصر شامل لاهم انوا المهارات الريادية التي يتوجب امتلاكها من قبل افراد، وعليه اوصت بضرورة تعزيز البرامج التدريبية الخاصة بهذا النوع من المهارات ومن ثم امتدائها الى الاعمال الاخرى وعدم اقتصرها على انواع محددة من المشاريع.

٨. دراسة (دبوش واخرون، ٢٠١٨)

تسويق الموارد البشرية كآلية لجذب، دمج وكسب ولاء الموظفين
الهدف الرئيس لهذا البحث هو الاجابة على التساؤل الاتي : كيف يمكن تطبيق قواعد التسويق في مجال الموارد البشرية؟، من خلال اجراء مراجعة نظرية لعدد من الدراسات السابقة ومحاولة الاستفادة من نتائجها للخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات التي تسهم في وضع آلية لتقليل الضغوط التي

تواجه الموارد البشرية بشأن مستقبل مع منظماتهم، وعليه توصل البحث الى عدد من النتائج اكدت اهمية بناء استراتيجيات واضحة لتسويق الموارد البشرية، بالشكل يسهم في تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية منها، وعليه اوصت بضرورة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال لتعزيز المعرفة في هذا المجال.

المبحث الثاني : الجانب النظري

خصص هذا المبحث لغرض التعرف على المفاهيم الفلسفية الخاصة بمتغيرات البحث، واهم الابعاد التي يمكن اعتمادها في دراستها، ومن ثم تحديد طبيعة العلاقة النظرية بينها للتعرف على الاسس التي يمكن الاستناد اليها في صياغة فرضيات البحث، وكما في الفقرتين الاتية :

اولا : المهارات الريادية للموارد البشرية

تعد المهارات الريادية للموارد البشرية من المفاهيم التطبيقية على ارض الواقع اكثر من كونها مفاهيم فلسفية نظرية فقط، وعلى الرغم من توسع الكتابات الخاصة به في الوقت الراهن، الا انه ليس حديث لهذه الدرجة، اذ اكد الباحث (Vasconcelos et al , 2016 :36) بان المهارات الريادية بدأ الاهتمام بها في ثمانينات القرن الماضي بسبب التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، الامر الذي دفع المنظمات الى اكتساب هذه المهارات من اجل تحسين انتاجيتها وتعزيز ميزتها التنافسية بالشكل الذي يتوافق مع هذه المستجدات. وقد تعددت التعاريف الخاصة بالمهارات الريادية، اذ عرفت بانها: "المهارات التي تعتمدها القيادة لتحفيز الموارد البشرية، وتشجيعهم على تطوير قدراتهم ومهاراتهم بالشكل الذي يتوافق مع المستجدات المعاصرة" (Peters , 2005 :588)، وعلى وفق مدخل النظم عرفت المهارات الريادية للموارد البشرية بانها : "نظام مهيكّل من المهارات الداخلية للموارد البشرية التي تعتمدها في تطوير الافكار الجديدة، وتصوريها بشكل مشاريع تجارية ناجحة في البيئة الخارجية" (Sousa & Almeida, 2014 :135)، وبذات الاتجاه تقريباً عرفت بانها : "المهارات المطلوبة لمساعدة الموارد البشرية على بدء المشاريع الخاصة بهم، والتخطيط لها لضمان تحقيق النجاح في المستقبل" (Rengamani & chandran , 2015 :39)، ومن وجهة نظر سلوكية عرفت بانها : "المهارات متعددة الابعاد التي تتضمن الجانب العاطفي للموارد البشرية، والخبرات السابقة والسلوكيات اللازمة لتنفيذ العمل في المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والشخصية للمنظمة" (Shabbir et al , 2016 :68). وبالتنسيق بين اصحاب المصالح الذي يتعاملوا مع المنظمة تم تعريف المهارات الريادية للموارد البشرية بانها : "مجموعة المهارات التي يعتمدها الموارد البشرية لدعم المشاريع الجديدة، بالشكل الذي يتوافق مع كافة توجهات اصحاب المصالح لضمان نجاحها في الوقت الحاضر والمستقبل" (Ghatora & Strutt , 2017 :2)، ومن وجهة نظر اخرى تم تعريفها بانها : "الانشطة

والممارسات اللازمة لإنشاء وإدارة المشاريع التجارية بنجاح" (4: 2018, Humanities el at)، كما عرفت بانها : " المهارات التي يعتمد عليها الموارد البشرية في تحديد الفرص السوقية، وتحديد الحلول اللازمة للاستفادة من الفرص المتاحة امامهم" (7: 2018, Dahlstrom & Talmage)، كما تمت الإشارة إليها بانها الاداة التي يمكن اعتمادها لتحقيق اهداف المنظمة وعلية عرفت بانها : "المهارات الناعمة التي يحتاجها الموارد البشرية، لترشيد سلوكياتهم واستخدام المعرفة المتاحة لديهم في تنفيذ الأنشطة والمهام الخاصة بهم لتحقيق اهداف المنظمة" (3: 2018, Sousa). وبعد الاطلاع على التعاريف السابقة يمكن تعريف المهارات الريادية للموارد البشرية كتعريف اجرائي لهذا البحث بانها "المهارات التي تسهم في تعزيز العمل الفرقي بين الموارد البشرية، بالشكل الذي يسهم في دعم عمليات التفكير الابداعي لاقتراح الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم في العمل، ومن ثم تعزيز المهارات القيادية اللازمة لتحريك الموارد الاخرى، بالشكل الذي يضمن نجاح المشاريع الجديدة في الوقت الحاضر واستدامة نجاحها في المستقبل".

وبالإشارة الى اهمية المهارات الريادية للموارد البشرية فقد تم التأكيد بانها المورد النادر للميزة التنافسية، لكونها تسهم في دعم عمليات البحث والتطوير وتنمية المهارات الابتكارية وإدارة الوقت للموارد البشرية (211 : 2003, Michelacci)، كما تمارس دور مهم في تعزيز المهارات الادارية والتكنولوجية، التي تعتمد عليها المنظمة لاستغلال الفرص المتاحة امامها وتجنب التهديدات التي تعيقها في العمل (7: 2012, Cooney). وهناك اربع مراحل تم الاطلاع عليها في البحث المعد من قبل (60: 2009, Adeyemo) لبناء المهارات الريادية للموارد البشرية وهي : "١- تحديد وتحليل المهارات المطلوبة للموارد البشرية بموضوعية، ٢- التعرف على اهم الاهداف المطلوب تحقيقها، ٣- بناء خطة لبناء المهارات الريادية للموارد البشرية، ٤- وأخيراً مراقبة الاداء بشكل مستمر لتحديث هذه المهارات بصورة دائمة"، اما ابرز العوامل التي من شأنها التأثير في تطوير المهارات الريادية للموارد البشرية، فقد تم ربطها بالعمليات التعليمية والبرامج التدريبية الرسمية وغير الرسمية، فضلاً عن الانفتاح واعتماد تكنولوجيا المعلومات في التواصل وتبادل الافكار بين المنظمات المختلفة، لضمان تحقيق التراكم المعرفي فيما بينهم (3: 2015, Beranek). وتم تقديم مجموعة من النظريات التي تفسر كيفية استثمار المهارات الريادية للموارد البشرية، ابرزها النظريات التي حاولت تفسير كيفية تطوير المهارات الريادية للموارد البشرية وتوظيفها في تطوير سمعتهم السوقية، وتعزيز فرص العمل المتاحة امامهم هي نظرية السلوك المخطط (67: 2016, Shabbir el at).

وبخصوص الابعاد التي يمكن اعتمادها في تشخيص واقع واهمية المهارات الريادية للموارد البشرية فقد اكد الباحثان (263: 2010, Fitriati & Hermiati) بان هناك ستة انواع من المهارات الريادية التي تحتاجها الموارد البشرية وهي "مهارات حل المشكلات، المهارات الابتكارية، مهارات الاقناع والتأثير، مهارات التفاوض، مهارات التخطيط، وأخيراً مهارات اتخاذ القرارات". اما البحث الذي قام

به الباحثان (Chatterjee & Das , 2016 : 229) في المشاريع الصغيرة الهندية فقد حددوا اهم انواع المهارات الريادية : "بمهارة السيطرة على الذات، حب المجازفة، الابتكار، التغيير، المثابرة، مهارات التواصل، واخيراً المهارات التسويقية". ولأغراض تشخيص واقع المهارات الريادية في المنظمة المبحوثة تم الاعتماد على اربعة انواع منها وهي : ١-مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات: وتتمثل بمهارة الموارد البشرية على تشخيص وتحليل مسببات المشكلات التي تواجههم في العمل، من ثم اقتراح مجموعة من البدائل ومن ثم تقييمها والمفاضلة بينها، لاتخاذ القرارات لاختيار الافضل منها، لمعالجة المشكلات في الوقت المناسب وباقل خسارة ممكنة (Nota & Soresi , 2004 : 4-5)، ٢- المهارات القيادية : وتتمثل بمهارة وقدرة القائد على تحفيز الموارد البشرية التي يتعامل معها والتواصل معهم لبناء فرق عمل متماسكة تسهم بشكل ايجابي في تحقيق الفاعلية التنظيمية لأحداث التغيير بالشكل الذي يتوافق مع المستجدات البيئية وفي مستويات المنظمة كافة (Khan & Ahmad , 2012 : 297)، ٣-مهارات التفكير الابداعي : وهي المهارات التي تساعد الموارد البشرية على تقديم الافكار الجديدة غير المألوفة لتطوير العمل والخروج بمنتجات جديدة غير معروفة، ويتم تطوير وتعزيز هذه المهارات من خلال المعرفة والتجارب المتراكمة لدى حاملها فضلاً عن اهمية البرامج التدريبية (Ritter & Mostert , 2017 : 244). ٤- مهارات العمل الفرقي: وتعكس قدرة الموارد البشرية الريادية على العمل بروح الفريق مع الاخرين وتشجيعهم على تبادل الافكار والمعرفة فيما بينهم من اجل نشر فلسفة الشراكة في كل جانب من جوانب المشروع سواء المالية ام المادية (Omolara , 2018 : 9).

ثانياً : تسويق الموارد البشرية

يعتبر تسويق الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة نسبياً لكونها طهر في ثمانينيات القرن الماضي، نتيجة رغبة المنظمات في تحديد وتلبية احتياجاتها من مهارات ومقدرات ومؤهلات هذا المورد الحيوي، وهناك اهتمام واضح بدراسته والذي اتضح في تعدد الاتجاهات الخاصة بتعريفه، اذ عرف بانه: "احدى التوجهات الادارية المعاصرة التي تمكن المدراء من بناء المزيج التسويقي المناسب لإدارة الموارد البشرية في المنظمة" (Bowen , 1996 : 32)، ومن وجه نظر فلسفية عرف بانه : "فلسفة ادارة الموارد البشرية في تنفيذ الانشطة والمهام الخاصة بها، والتي تعتبر المورد البشرية زبون وليس مورد كالموارد الاخرى داخل المنظمة" (Yao , 2011 : 60)، وبالتركيز على جانب التسويق عرف تسويق الموارد البشرية بانه : "احد اشكال التسوق الذي يركز على استقطاب الموارد البشرية لتنفيذ الانشطة داخل المنظمة، لتحسين ادائها بشكل مستمر بما يتوافق مع توجهات الزبائن في الاسواق الخارجية" (اسماعيل، ٢٠١١ : ١٨٦)، كما اكد الباحث (Olimpia , 2011 : 2) في النموذج الخاص بالدراسة التي قام باجرائها بان تسويق الموارد البشرية هو الحلقة الرابطة بين ادارة الموارد

البشرية وبين التسويق الداخلي، وعليه فقد تم تعريفه بأنه : "العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام التقنيات التسويقية في بيع وشراء الموارد البشرية العاملة لديها، بالشكل الذي يتوافق مع المستجدات المستقبلية" (Bannikova & Kuchkildina , 2013 : 62). ومن وجهة نظر أخرى عرف تسويق الموارد البشرية بأنه : "جميع السياسات والاجراءات التي تعتمد عليها المنظمة للاحتفاظ بالموارد البشرية القيمة لديها، والتخلص من تلك التي لا تتوافق مع طبيعة الانشطة والمهام التي تقوم بها" (Cesyniene et al , 2013 : 123). ومن وجهة نظر سلوكية عرف تسويق الموارد البشرية بأنه : "جميع الممارسات والعمليات التي تقوم بها المنظمة من اجل تعزيز ولاء الموارد البشرية اتجائها" (Zekri & Zaiem , 2016 : 2)، وبذات الاتجاه تقريباً عرف بأنه : "الاداة التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق التواصل الفعال بينها وبين الموارد البشرية بالشكل الذي يسهم في تعزيز قدرتها على شغل وظائفها الشاغرة بافضل هذه الكفاءات" (Chandrika , 2018 : 15). وبعد الاطلاع على التعاريف السابقة يمكن تعريف تسويق الموارد البشرية اجرائياً في هذا البحث بأنه : "احد الممارسات التي تقوم بها المنظمة لاستقطاب الموارد البشرية وتعيينهم بالشكل الذي يتوافق مع انشطتها، ومن ثم دمجهم داخلها من الناحية الثقافية والادارية لتعزيز التزام اتجائهم، باستخدام برامج التحفيز المختلفة الخاصة بها".

وقد تم تحديد اهمية تسويق الموارد البشرية بكونه يسهم في خلق القيمة لكل من المنظمة وكافة الاطراف ذات العلاقة بعملياتها، فضلاً عن اهميته في تقوية العلاقة التبادلية بين المنظمة وبين العاملين لديها بالشكل الذي يسهم في تعزيز درجة ولائهم ورضائهم اتجائها، كما انه يمارس دور مهم في مساعدتها على تحقيق المسؤولية الاجتماعية الخاصة بها في ظل البيئة التي تعمل ضمنها، ومن ثم تعزيز حصتها السوقية واستدامتها مركزها التنافسية وتحسين سمعتها من وجهة نظر المجتمع (Chimhanzi , 2004 : 74)، كما انه يهدف الى جمع المعلومات عن احتياجاتها من الموارد البشرية وبناء قاعد بيانات بذلك، من اجل العمل على توفيرها بالوقت المناسب وباقل التكاليف التي يمكن ان تتحملها المنظمة (Hmioui & Mrabet, 2012 : 4). ومن اهم الاهداف التي يسعى تسويق الموارد البشرية الى تحقيقها هو تعزيز الروح المعنوية الخاصة بهم، بالشكل الذي يعزز من ثقتهم بقدراتهم ومستويات الاداء الخاصة بهم (Bannikova & Kuchkildina , 2013 : 63)، ومن اهم الاهداف الاستراتيجية الخاصة بتسويق الموارد البشرية هي تثقيف العاملين بأهداف منظماتهم، اعداد برامج تدريب وتطوير شاملهم لهم، بناء ثقافة المنظمة الفعالة، واخيراً توفير التغذية العكسية للعاملين حول ادائهم (Chandrika , 2018 : 17-18).

ومن اجل بناء استراتيجية واضحة لتسويق الموارد البشرية فمن الضروري اتباع اربع خطوات رئيسة وهي : ١- تشخيص استراتيجية ادارة الموارد البشرية ومدى توافقها مع استراتيجية المنظمة ككل، من اجل التعرف على الفجوة بينهم وبقدر تعلق الامر بالموارد البشرية العاملة لديها من حيث مهاراتهم

ومقدراتهم (Yao , 2011 : 62)، ٢- تجزئة سوق الموارد البشرية وهنا تقوم المنظمة بالمقارنة بين الموارد البشرية العاملة لديها وتلك الموجودة في سوق العمل، وتقسيمهم لعدد من الفئات وفق معايير معينة لتعرف على كيفية تلبية احتياجاتها منهم من خلال المقارنة بين البدائل المختلفة (Cesyniene 125 : 2013 ، el at)، ٣- اعداد مزيج تسويقي للموارد البشرية من خلال تحديد الاحتياجات منها وتسعرها وتحديد قنوات الترويج والاعلان عن هذه الاحتياجات ومن ثم قنوات الاتصال اللازمة للتعامل مع المنظمة ، ٤- بناء علامة تجارية للمنظمة توضح كيفية تعاملها مع مواردها البشرية والاستجابة للمشكلات الخاصة بهم (Zekri & Zaiem , 2016 : 3) . وقد تم تحديد سمتين رئيسية لتسويق الموارد البشرية وهي انها عملية اجتماعية لكونها تنطوي على التعامل بين المنظمة ومواردها البشرية باعتبارهم زبائن لها، وكذلك هي عملية ادارية لكونها تتطلب تنفيذ سلسلة من الانشطة والمهام الادارية لنجاحها (دبوش واخرون ، ٢٠١٨ : ٥).

اما اهم الابعاد التي يمكن اعتمادها في دراسة تسويق الموارد البشرية وكما تم تحديدها في الدراسة الخاصة به (Olimpia , 2011 : 4) ب : البعد الاول الاستقطاب : الذي يتضمن الاتصالات والترويجات التي تقوم بها المنظمة والموجه للبيئة الخارجية لتعزيز سمعتها بالنسبة للموارد البشرية المتاحة فيها، ٢- التعيين : التي يتضمن أنشطة التخطيط والاختيار لتوظيف الموارد البشرية داخل المنظمة، ٣- الدمج : من اجل تحقيق المشاركة الاجتماعية واحتواء الطابع الداخلي للموارد البشرية ضمن القيم الرئيسية للمنظمة، ٤- الالتزام : تعزيز المواقف والسلوكيات لدى الموارد البشرية الموجه نحو خدمة زبائن المنظمة، ٥- التحفيز لضمان احتفاظ المنظمة بالموارد البشرية ذات الامكانيات القيمة. وعليه وبعد الاطلاع على افكار الباحثين السابقين يستنتج الباحث بان المهارات الريادية للموارد البشرية، تمارس دور مهم في تسويقهم وتعزيز مكانتهم في سوق العمل، من خلال تقوية سمعتهم وتعزيز قناعة المنظمات بأهمية الدور الذي يمكن ان يلعبوا لمساعدتها على التميز والتفوق، في ظل البيئة التنافسية الديناميكية التي تعمل ضمن حدودها، ومن ثم تعزيز القيمة المضافة لكل منهم، بالشكل الذي يسهم في استمرارية المنظمة وبقائها في العمل من جهة، وضمان مستقبل الموارد البشرية والتعويضات التي يمكن ان يحصلوا عليها من جهة اخرى، وبالاستناد الى ما ذكر تم صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية التي يحاول هذا البحث اختبارها.

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي

الغرض الرئيس لهذا المبحث هو التعرف على الواقع الفعلي للمتغيرات المبحوثة، ومن ثم تحديد طبيعة العلاقات بينها، ليتم اختيار فرضيات البحث وكما في الفقرات الآتية :

اولاً: تشخيص المتغيرات المبحوثة

يحاول الباحث في هذه الفقرة تشخيص واقع المتغيرات المبحوثة وابعادها الفرعية، باستخدام الادوات الاحصائية المشار اليها في الجدول (٤)، ليتسنى له تحديد اهميتها النسبية وكما يأتي :

جدول (٤) الالهية النسبية للمتغيرات المبحوثة وواقعها

ت	المتغيرات	النسبة المئوية للاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
١	مهارات التفكير الابتكارية	٩٣%	٤,٣	٠,٦٨	٠,١٦	١
٢	مهارات العمل الفرقي	٩١%	٤,٢	٠,٦٩	٠,١٦	٢
٣	مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات	٨٩%	٤	٠,٦٩	٠,١٧	٣
٤	المهارات القيادية	٨٦%	٣,٨	٠,٧٣	٠,١٩	٤
اجمالي متغير المهارات الريادية		٩٠%	٤,١	٠,٧٠	٠,١٧	١
٥	الاستقطاب	٨٧%	٣,٦	٠,٧١	٠,٢٠	٤
٦	التعيين	٨٣%	٣,٤	٠,٧٤	٠,٢٢	٥
٧	الدمج	٩١%	٣,٩	٠,٦٩	٠,١٨	٢
٨	الالتزام	٩٣%	٤,١	٠,٦٤	٠,١٦	١
٩	التحفيز	٨٩%	٣,٨	٠,٧٠	٠,١٨	٣
اجمالي متغير تسويق الموارد البشرية		٨٩%	٣,٨	٠,٧٠	٠,١٩	٢

المصدر : اعداد الباحث .

١. المهارات الريادية : يتبين من الجدول (٤) ان المهارات الريادية للموارد البشرية تضمنت اربعة ابعاد، وقد حقق نسبة اتفاق (٩٠%) وهي نسبة ممتازة واعلى من النسبة المعيارية (٦٦,٧%)،

ومن ثم فان هذه النتائج تعكس امتلاك الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة المبحوثة المهارات الريادية التي تساعدهم على التميز والتفوق في العمل بشكل يفوق المنظمات المنافسة لها، وما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة الوسط الحسابي البالغة (٤,١) والتي تؤكد وجود المهارات الريادية بمستوى عالي داخل المنظمة المبحوثة، كما يوجد انسجام ممتاز بين اجابات افراد عينة البحث اتجاه فقرات المهارات الريادية كما عكسته قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف التي بلغت (٠,٧٠) (٠,١٧) على التوالي . وبقدر تعلق الامر وفيما يخص بالأهمية النسبية للأبعاد الفرعية للمهارات الريادية التي حددت باستخدام الوسط الحسابي، فقد جاءت بالمرتبة الاولى مهارات التفكير الابتكارية بوسط حسابي (٤,٣)، في حين جاءت بالمرتبة الثانية مهارات العمل الفرقي بوسط حسابي (٤,٢)، اما بالمرتبة الثالثة فقد جاءت مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات بوسط حسابي (٤)، واخيراً جاءت المهارات القيادية بالمرتبة الرابعة بوسط حسابي (٣,٨).

٢. تسويق الموارد البشرية : يتضح من الجدول (٤) ان هذا المتغير تضمن ابعاد فرعية، وقد حقق نسبة مئوية للاتفاق (٨٩%) وهي العى من النسبة المعيارية ، وتؤكد بان هناك اهتمام واضح من قبل المنظمة المبحوثة بتعزيز القيمة السوقية لمواردها البشرية، والاهتمام بعملية تسويقهم بدأ من الاستقطاب وانتهاءه بدمجهم ضمن النسيج الثقافي الخاص بها وتحفيزهم للحفاظ عليهم، وقد جاءت قيمة الوسط الحسابي لتؤكد وجود تسويق الموارد البشرية بمستوى عالي داخل المنظمة المبحوثة اذ بلغت (٣,٤) وهي اعلى من الوسط الفرضي، كما اكد قيمة الانحراف المعياري بوجود انسجام جيد جداً بين اجابات افراد عينة البحث اتجاه هذه الفقرات اذ بلغت قيمته (٠,٧٠)، وقد اكدت هذه النتيجة قيمة معامل الاختلاف اذ بلغت (٠,١٩). وفيما يخص الاهمية النسبية لأبعاد تسويق الموارد البشرية، فقد جاء بعد الالتزام بالمرتبة الاولى اذ بلغت قيمته وسطه الحسابي (٤,١)، وجاء بعد السلوك الدمج بالمرتبة الثاني بوسط حسابي (٣,٩)، اما بعد التحفيز فقد حقق المرتبة الثالثة بوسط حسابي (٣,٨) ، في حين جاء بعد بالمرتبة الرابعة بعد الاستقطاب بوسط حسابي (٣,٦)، واخيراً جاء بعد التعيين بوسط حسابي (٣,٤).

وعلى مستوى المتغيرات الرئيسة فقد جاء متغير المهارات الريادية بالمرتبة الاولى، في حين جاء متغير تسويق الموارد البشرية بالمرتبة الثانية بحسب اهميتها النسبية.

ثانياً : تحليل علاقات الارتباط بين المهارات الريادية للموارد البشرية وتسويقهم

يحاول الباحث التأكد من طبيعة علاقات الارتباط بين المتغيرين الخاصة بهذا البحث وإبعادها الفرعية، كمرحلة أولى من اجل التعرف من علاقات التأثير بينها، ومن ثم اختبار الفرضيات الخاصة بها، وقد كانت النتائج كالآتي :

جدول (٥) علاقات الارتباط بين المهارات الريادية للموارد البشرية وتسويقهم

العلاقات المعنوية	الاهمية النسبية	العدد	تسويق الموارد البشرية	التحفيز	الالتزام	الدمج	التعيين	الاستقطاب	المتغير الاستجابي المتغير التفسيري
									مهارات التفكير الابتكارية
		٦	**٠,٤٨	**٠,٥٣	**٠,٥٢	*٠,٤٢	**٠,٥١	*٠,٤١	
		٦	**٠,٤٥	**٠,٤٨	*٠,٤١	**٠,٥٣	*٠,٤٤	**٠,٤٧	مهارات العمل الفرقي
		٦	**٠,٤٥	*٠,٤١	*٠,٤٠	**٠,٥١	**٠,٤٩	*٠,٤٣	مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات
		٦	**٠,٤٦	**٠,٤٨	**٠,٤٣	**٠,٥٧	*٠,٤٢	*٠,٣٨	المهارات القيادية
		٦	**٠,٤٦	**٠,٤٨	**٠,٤٤	**٠,٥١	**٠,٤٧	*٠,٤٢	المهارات الريادية للموارد البشرية
		٣٠	٥	٥	٥	٥	٥	٥	العلاقات المعنوية
		٣٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	الاهمية النسبية
* الارتباط عند مستوى معنوية ٠,٠٥					** الارتباط عند مستوى معنوية ٠,٠١				

المصدر : اعداد الباحث .

١. تحليل علاقة الارتباط بين بعد مهارات التفكير الابتكارية وبين متغير تسويق الموارد البشرية وابعادها: يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (٥) أن علاقات الارتباط بين بعد مهارات التفكير الابتكارية وأبعاد متغير تسويق الموارد البشرية بلغت (*٠,٤١ ، **٠,٥١ ، *٠,٤٢ ، **٠,٥٠ ، **٠,٥٣) وهي علاقات طردية موجبة عند مستوى معنوية (٠,٠٥ ، ٠,٠١) على التوالي، وقد بلغت أقوى علاقات الارتباط مع بعد التحفيز التي يعزز من قدرات التفكير لدى الموارد البشرية، في حين كانت اضعف العلاقات مع بعد الاستقطاب ولعل السبب في ذلك هو أن

المورد البشري لم يدخل بعد ضمن المناخ الخاصة بالمنظمة. كما بلغت قيمة الارتباط بين هذا البعد وأجمالي متغير تسويق الموارد البشرية (٠,٤٨**) وهي كذلك علاقة موجبة عند مستوى معنوية (٠,٠١). وبالاستناد إلى هذه النتائج يتضح بان هناك علاقة بين المهارات الخاصة بالتفكير الابتكاري للموارد البشرية وتعزيز قمتهم السوقية في سوق العمل، وعليه فان هناك مبرر لقبول الفرضية الفرعية للبحث التي أشارت إلى : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد مهارات التفكير الابتكارية وتسويقهم بالنسبة للمنظمة المبحوثة ".

٢. تحليل علاقة الارتباط بين بعد مهارات العمل الفرقي وبين متغير تسويق الموارد البشرية وإبعادها: نلاحظ من الجدول (٥) ان علاقات الارتباط بين بعد مهارات العمل الفرقي وإبعاد متغير تسويق الموارد البشرية بلغت (٠,٤٧**, ٠,٤٤**, ٠,٥٣**, ٠,٤١*, ٠,٤٨**) كما انها علاقات ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٥) (٠,٠١)، فقد كانت اقوى العلاقات مع بعد الدمج لضمان تحقيق الانسجام داخل المنظمة بين مواردها البشرية، اما اضعف العلاقات فان تحققت مع البعد الالتزام. كما بلغت قيمة علاقة الارتباط بين هذا البعد وإجمالي متغير تسويق الموارد البشرية (٠,٤٥**) وهي موجبة وطردية في الوقت ذاته وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، وعليه فان هذه النتائج تؤكد العلاقة بين مهارات العمل الفرقي كأحد المهارات الريادية للموارد البشرية وبين تسويقهم، لذا فان الباحث يستند الى النتائج المشار إليها في قبول الفرضية الفرعية الثانية للبحث التي تضمنت: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد مهارات العمل الفرقي وتسويقهم بالنسبة للمنظمة المبحوثة".

٣. تحليل علاقة الارتباط بين بعد مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات وبين متغير تسويق الموارد البشرية وإبعادها: يبين الجدول (٥) قيم علاقات الارتباط بين بعد مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات وإبعاد متغير تسويق الموارد البشرية بلغت (٠,٤٣*, ٠,٤٩**, ٠,٥١**, ٠,٤٠*, ٠,٤١*)، وهي علاقات موجبة عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وفيما يخص أقوى العلاقات وأضعفها فقد تماثلت مع النتائج الخاصة ببعد مهارات العمل الفرقي. اما قيمة علاقة الارتباط بين متغير مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات وإجمالي متغير تسويق الموارد البشرية فقد بلغت (٠,٤٥**) وهي علاقة موجبة طردية ذات معنوية احصائية عند مستوى (٠,٠١)، وعليه تؤكد هذه النتائج اهمية العلاقة بين مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتسويق الموارد البشرية سواء داخل المنظمة ام خارجها، وعليه يمكن الاستناد الى هذه النتائج في قبول الفرضية الفرعية الثالثة للبحث والتي نصت على : "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتسويقهم بالنسبة للمنظمة المبحوثة".

٤. تحليل علاقة الارتباط بين بعد المهارات القيادية وبين متغير تسويق الموارد البشرية وابعادها: يوضح الجدول (٥) ان علاقات الارتباط بين بعد المهارات القيادية وأبعاد متغير تسويق الموارد البشرية بلغت (*٠,٣٨, *٠,٤٢, **٠,٥٧, **٠,٤٣, **٠,٤٨) ، وهي علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٥) (٠,٠١) على التوالي، وقد كانت اقوى العلاقات مع بعد الدمج، في حين اضعف العلاقات مع بعد التعيين. كما بلغت قيمة الارتباط بين بعد المهارات القيادية واجمالي متغير تسويق الموارد البشرية (*٠,٤٦) وهي علاقة موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠١) ، وهذه النتائج تعكس بدلاله واضحة دور المهارات القيادية في تعزيز القيمة السوقية للموارد البشرية، وعليه فان هناك مبرر لقبول الفرضية الفرعية الرابعة للبحث والتي نصت على : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المهارات القيادية وتسويقهم بالنسبة للمنظمة المبحوثة ".

وعند الاطلاع على نتائج التحليل المشار اليها في الجدول (٥) وتفسير النتائج الخاصة بالإبعاد الفرعية لمتغير المهارات الريادية للموارد البشرية وتسويقهم، يمكن تحديد إجمالي قيمة العلاقة بينهم إذ بلغت (*٠,٤٦) وهي علاقة موجبة وذات دلالة معنوية من الناحية الإحصائية عند مستوى، وبما أن الإبعاد الفرعية للمتغير التفسيري قد حققت (٣٠) علاقة ارتباط طردية ومعنوية مع المتغير الاستجابي وإبعاده، اي ما يعادل نسبة (١٠٠%) من إجمالي العلاقات، وعليه فان هذه النتائج تؤكد العلاقة بين هذين المتغيرين وبغض النظر عن نوعهما سواء كانت تفسيرية او استجابي، من ثم فان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الرئيسة الاولى للبحث التي نصت على : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائيا بين المهارات الريادية للموارد البشرية وتسويقهم بالنسبة للمنظمة المبحوثة ".

ثالثاً : تحليل اثر المهارات الريادية للموارد البشرية في تسويقهم

يحاول الباحث في هذه الفقرة التعرف على طبيعة التأثير الذي تمارسه المهارات الريادية من خلال إبعادها الأربعة في تسويق الموارد البشرية باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج وفق الاتي :

جدول (٦) اثر المهارات الريادية للموارد البشرية في تسويقهم

المتغير وابعاده	التفسيري	a	B	R ²	F	مستوى المعنوية
مهارات التفكير الابتكارية	٠,٤١	٠,٨٣	٠,٢٣	١٧,٩	٠,٠١	يوجد تأثير
مهارات العمل الفرقي	٠,٣٧	٠,٨٧	٠,٢١	١٥,٣	٠,٠١	يوجد تأثير
مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات	٠,٣٣	٠,٩١	٠,٢١	١٦,٩	٠,٠١	يوجد تأثير
المهارات القيادية	٠,٢٨	٠,٩٤	٠,٢٢	٢١,٦	٠,٠١	يوجد تأثير
اجمالي المهارات الريادية للموارد البشرية	٠,٣٥	٠,٨٩	٠,٢٢	١٧,٩	٠,٠١	يوجد تأثير
F الجدولية بمستوى دلالة ٠,٠٥		F الجدولية بمستوى دلالة ٠,٠١		n=83		
4.08 =		٧,٣١ =				

المصدر : اعداد الباحث .

١. تحليل اثر بعد مهارات التفكير الابتكارية في تسويق الموارد البشرية: يتضح من الجدول (٦) أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (١٧,٩)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (٠,٠١) وبحدود ثقة (٩٩%)، وهذه النتيجة تعكس وجود تأثير لبعد "مهارات التفكير الابتكارية" في المتغير الاستجابي "تسويق الموارد البشرية". كما يتضح من خلال الجدول ذاته ان قيمة الثابت (a=0.41) وهذا يعني أن هناك وجود لتسويق الموارد البشرية مقداره (٠,٤١) حتى وأن كان بعد مهارات التفكير الابتكارية يساوي صفراً . اما قيمة (B=0.81) فهي تدل على أن تغير وحدة واحدة في بعد مهارات التفكير الابتكارية سيؤدي الى تغيير في تسويق الموارد البشرية بمقداره (0.81) . اما قيمة معامل التحديد (R²) فقد بلغت (0.23) فهي تؤكد ان (٢٣%) من التباين الحاصل في تسويق الموارد البشرية مفسر من قبل مهارات التفكير الابتكارية الذي دخل الأنموذج، وأن (٧٧%) مُفسّر من قبل عوامل اخرى لم تدخل الأنموذج، وهذا يعطي مؤشراً واضحاً بان مهارات التفكير الابداعي للموارد البشرية تسهم في تحسين سمعتهم وقدرتهم على تقديم الافكار والمقترحات الجديدة لتطوير عمل منظماتهم ومن ثم ارتفاع قيمتهم السوقية ، وعليه فان هناك مبرر لعدم رفض الفرضية الفرعية الخامسة للبحث التي

نصت على : "تؤثر بعد مهارات التفكير الابتكارية تأثيراً ذا دلالة معنوية احصائياً في تسويقهم بالنسبة للمنظمة المبحوثة".

٢. تحليل اثر بعد مهارات العمل الفرقي في تسويق الموارد البشرية: يتبين من الجدول (٦) أن (f) المحسوبة بلغت (١٥,٣)، وهذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية بحدود ثقة (٩٩%) وبمستوى معنوية (٠,٠١)، وهذا النتيجة تؤكد وجود تأثير مقبول إحصائياً لبعـد "مهارات العمل الفرقي" في المتغير الاستجابي "تسويق الموارد البشرية". كما يمكن التأكيد من خلال الجدول ذاته ان قيمة الثابت ($a=0.37$) وهذا يؤكد وجود لتسويق الموارد البشرية مقداره (٠,٣٧) حتى وأن كان بعد مهارات العمل الفرقي يساوي صفراً. كما بلغت قيمة ($B=0.87$) فهي تدل على أن تغيراً وحدة واحدة في بعد مهارات العمل الفرقي سيؤدي الى تغيير في تسويق الموارد البشرية بمقداره (0.87). اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.21)، وهذا يعني أن بعد مهارات العمل الفرقي يفسر ما مقداره (٢١%) من التباين الحاصل في تسويق الموارد البشرية الذي دخل الأنموذج، وأن (٧٩%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل. ومن ثم فان هذه النتائج تؤكد وبدلاله واضحة بان مهارات العمل الفرقي تمارس دور مهم في تسويق الموارد البشرية من خلال قدرتهم على التفاعل والتعاون مع الآخرين لتعظيم القيمة المضافة لهم ولمنظمتهم، وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية السادسة للبحث التي نصت على : "تؤثر بعد مهارات العمل الفرقي تأثيراً ذا دلالة معنوية احصائياً في تسويقهم بالنسبة للمنظمة المبحوثة".

٣. تحليل اثر بعد مهارات اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات في تسويق الموارد البشرية: يوضح الجدول (٦) أن (f) المحسوبة بلغت (١٦,٩)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (٠,٠١) وبحدود ثقة (٩٩%)، وهذا يعكس تأثير لمهارات اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات من الناحية الاحصائية في تسويق الموارد البشرية. كما يعكس الجدول نفسه ان قيمة الثابت ($a=0.33$) وهذا يعني أن هناك وجود لتسويق الموارد البشرية مقداره (٠,٣٣) حتى وأن كان بعد مهارات اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات يساوي صفراً. اما قيمة ($B=0.91$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في بعد المهارات القيادية سيؤدي إلى تغيير في تسويق الموارد البشرية بمقداره (0.91). اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.21)، وهذا يعني أن هذا البعد يفسر ما مقداره (٢١%) من التباين في تسويق الموارد البشرية الذي دخل الأنموذج، وأن (٧٩%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل، وبالاستناد الى هذه النتائج يمكن القول بان الموارد البشرية كلما تمتعت بمهارات اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات كلما ازدادت رغبة المنظمات الاخرى في استقطابهم للعمل داخلها ومن ثم تعزيز عملية تسويقهم، وعليه فان

هناك مبرر لقبول هذه الفرضية التي نصت على : " تؤثر بعد مهارات اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات تأثيراً ذا دلالة معنوية احصائياً في تسويقهم بالنسبة للمنظمة المبحوثة " .

٤. تحليل اثر بعد المهارات القيادية في تسويق الموارد البشرية: نلاحظ من خلال الجدول (٦) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (٢١,٦)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (٠,٠٥) وبحدود ثقة (٩٩%)، وهذا يؤكد وجود تأثير مقبول من الناحية الاحصائية لبعء المهارات القيادية في المتغير الاستجابي . كما يمكن من خلال الجدول ذاته نلاحظ ان قيمة الثابت ($a=0.28$) وهذا يعني أن هناك وجود لتسويق الموارد البشرية بمقداره (٠,٢٨) حتى وأن كان بعد المهارات القيادية يساوي صفراً . اما قيمة ($B=0.94$) فهي تدل على أن تغيراً وحدة واحدة في المهارات القيادية سيؤدي الى تغيير في تسويق الموارد البشرية بمقداره (0.94) . كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.22)، وهذا يعني أن بعد المهارات القيادية يفسر ما مقداره (١٤%) من التباين في تسويق الموارد البشرية ، وأن (٧٨%) هو تباين مُفسّر لعوامل لم تدخل الأنموذج، وعليه يمكن القول بان المهارات القيادية التي تمتاز بها الموارد البشرية تشكل احدى المحركات اساسية لتسويقهم في سوق العمل، وبشكل خاص عندما ترغب المنظمات الاخرى باستقطاب قيادات لتغيير واقعها الحالي، وبناءً على هذه النتائج يمكن قبول الفرضية الفرعية الثامنة للبحث التي مفادها : "تؤثر بعد المهارات القيادية تأثيراً ذا دلالة معنوية احصائياً في تسويقهم بالنسبة للمنظمة المبحوثة " .

كما يمكن من خلال الجدول (٦) تحديد اثر اجمالي متغير المهارات الريادية للموارد البشرية في تسويقهم، اذ نجد ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (١٧,٩) وهي اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (٠,٠١) وعند حدود ثقة (٩٩%)، وهذه النتائج تؤكد وجود اثر للمهارات الريادية للموارد البشرية في تسويقهم مقبول من الناحية الاحصائية، كما بلغت قيمة الثابت ($a=٠,٣٥$) وهذا يعني هناك وجود لتسويق الموارد البشرية بمقدار (٠,٣٥) وحتى وان كانت مهاراتهم الريادية تساوي صفر، وبلغت قيمة ($B=٠,٨٩$) اي ان تغيير المهارات الريادية للموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في تسويقهم بمقدار (٠,٨٩)، اما قيمة (R^2) فقد بلغت (٠,٢٢) وهي تعكس أن ما مقداره (٢٢%) من التباين الحاصل في تسويق الموارد البشرية مُفسّر بفعل مهاراتهم الريادية الذي دخل الأنموذج ، وأن (٧٨%) مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، كما ان عدد نماذج الانحدار التي حققت أثر معنوية في تسويق الموارد البشرية بلغت (٤) نماذج، من اصل (٤) اي نسبتها (١٠٠%) من اجمالي العلاقات التأثيرية. وبما ان إجمالي المهارات الريادية للموارد البشرية حققت أثر معنوي في تسويقهم ايضا، فأن هناك مبرر لقبول الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي نصها : " تؤثر المهارات الريادية للموارد البشرية تأثيراً ذا دلالة معنوية احصائياً في تسويقهم بالنسبة للمنظمة المبحوثة " .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

١. اتضح من نتائج التحليل تمتع الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة بالمهارات الريادية، التي تمكنهم من التفكير الابتكاري لاقتراح البدائل اللازمة لتطوير عملياتهم المختلفة.
٢. هناك اهتمام واضح من قبل الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة المبحوثة، بالعمل الفرقي والتعاون فيما بينهم لإنجاز المهام المناطة بهم .
٣. تمتاز الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة المشكلات، التي تعيق قدرتهم على تنفيذ المهام المناطة بهم.
٤. هناك مهارات قيادية واضحة في المنظمة المبحوثة، تسهم في تحريك الموارد الاخرى اتجاه الاهداف التي تسعى اليها.
٥. تهتم المنظمة المبحوثة بعمليات استقطاب وتعيين الموارد البشرية، باعتبارها الخطوة الاولى في تسويقهم ومعرفة قيمتهم السوقية .
٦. تعمل المنظمة على دمج مواردها البشرية ضمن النسيج الثقافي الخاص بها، لتعزيز درجة التزامهم اتجاهها .
٧. تعتمد المنظمة المبحوثة على برامج تحفيز الإيجابية والسلبية، للاحتفاظ بالموارد البشرية ذات القيمة النادرة والاستغناء عن تلك غير ذات القيمة .
٨. تسهم المهارات الريادية للموارد البشرية في دعم عمليات التسويق الخاصة بهم، من خلال تعزيز قيمتهم وسمعتهم في سوق العمل.

ثانياً : التوصيات

١. ضرورة واضح برامج تدريبية تنمي المهارات الابتكارية للموارد البشرية، بشكل مستمر بما يتواءم مع المستجدات في البيئة المحيطة.
٢. يتوجب اشاعة روح الفريق والعمل الجماعي داخل المنظمة، لضمان تحقيق التراكم المعرفي داخلها بالشكل الذي يضمن عدم خسارتها لثروتها المعرفية بسبب مغادر مواردها البشرية.

٣. ينبغي بناء قواعد بيانات ومعلومات محدثة تستند الى تكنولوجيا المعلومات، لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهارات اتخاذ القرارات الخاصة بهم، من خلال توفير المعلومات التي يحتاجونها عند مواجهة المشكلات في العمل.
٤. قيام المنظمة المبحوثة بإعطاء الصلاحيات الكافية لمواردها البشرية، من خلال برامج التمكين والتحويل لدعم المهارات القيادية الخاصة بهم.
٥. القيام بالتنسيق مع الجهات الخارجية الخاصة بالتوظيف، من اجل ضمان استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات المتوافقة مع طبيعة عمل المنظمة، لضمان عدم تحمل تكاليف اكثر من المطلوب في تعيين الموارد البشرية التي تحتاجها.
٦. اعداد وتنفيذ سلسلة من البرامج وورش العمل التثقيفية، لضمان تلاحق الافكار بين الموارد البشرية داخل المنظمة من اجل تعزيز حالة الاندماج فيما بينهم، ومن ثم التزامهم وولائهم اتجاهها.
٧. توجيه رسالة الى الموارد البشرية حول طبيعة البرامج التحفيزية التي تستخدمها المنظمة، في تنفيذ برامج تسويق الموارد البشرية داخلها للاحتفاظ بالذي تحتاجه والاستغناء عن الاخرين.
٨. ضرورة الاطلاع على التجارب الخاصة بتنفيذ توظيف المهارات الريادية للموارد البشرية في تعزيز قيمتهم السوقية، ومن ثم تسويقهم في سوق العمل وبشكل خاص في الدول المتقدمة.

المصادر

١. اسماعيل، شاكر تركي (٢٠١١) التسويق الداخلي كمفهوم لادارة الموارد البشرية واثره على جودة الخدمة التعليمية: دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الادارية في الجامعات الاردنية الخاصة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات ، العدد ٢٣، الصفحات ١٧٥-٢٠٢.
٢. دبوش، عبد القادر وبيري، نورة وبلحسن، محمد علي (٢٠١٨) تسويق الموارد البشرية كآلية لجذب، دمج وكسب ولاء الموظفين، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة ، الصفحات ١-١٧.

3. Adeyemo, Sunday Adeniyi (2009) Understanding and Acquisition of Entrepreneurial Skills: A Pedagogical Re-Orientatation for

Classroom Teacher in Science Education, Journal of Turkish science education, Vol 6, No 3 : pp57-65.

4. Bannikova , Lyudmila & Kuchkildina , Maria (2013) Marketing of human resources is as hr strategy, The 7th International Days of Statistics and Economics: pp61-69.
5. Beranek, Ladislav (2015) The Attitude of the College Students to Entrepreneurial Skills Development in the Subject E-commerce, journal Informatics in Education, Vol 14, No 1 : pp 1–12.
6. Bowen, David E. (1996) Market-Focused HRM in Service Organizations: Satisfying Internal and External Customers, Journal of Market-Focused Management, Vol 1, No 3 : pp147-161.
7. Česynienė, Rima & Diskienė , Danutė & Stankevičienė , Asta (2013) Labour market trends and their impact on human resource management in Lithuanian companies, journal Ekomomika, Vol 92 , No 3: pp 123 -140.
8. Chandrika, P (2018) Impact of Internal Marketing on Human Resource Management – A Study, Journal of Business and Management : PP 15-20.
9. Chatterjee, Namrata & Das , Niladri (2016) A Study on the Impact of Key Entrepreneurial Skills on Business Success of Indian Micro-entrepreneurs: A Case of Jharkhand Region , Global Business Review , Vol 17 , No 1 : pp 226–237.
10. Chimhanzi , Jacqueline (2004) The impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation , European Journal of Marketing ,Vol 38 , No 1/2 : pp. 73-98.

- 11.** Cooney , Thomas M. (2012) Entrepreneurship Skills for Growth-Orientated Businesses , journal of danish business authority ,Vol 28 : pp 1-23.
- 12.** Dahlstrom, Timothy R. & Talmage , Craig A. (2018) Entrepreneurial skills for sustainable small business: An exploratory study of SCORE, with Comparison , journal of Community Development : pp 1-20.
- 13.** Fitriati, Rachma & Hermiati, Tutie (2010) Entrepreneurial Skills and Characteristics Analysis on the Graduates of the Department of Administrative Sciences, FISIP Universitas Indonesia , Journal of Administrative ScienceS & Organization, Vol 17, No 3 : pp262-275.
- 14.** Ghatora , Baljit & Strutt , Robert (2017) Incorporating Entrepreneurship skills into Chemistry and Related Curriculums, New Directions in the Teaching of Physical Sciences, Vol 12, No 1: pp 1-6.
- 15.** Hmiout, Aziz & Mrabet, Najib (2012) Pratiques de marketing des ressources humaines et responsabilité sociale au Maroc : cas des entreprises touristiques des régions de Fès-Boulemane, Chaouia-Ouardigha et du Grand Casablanca , Revue de l'économie méridionale,Vol 52, No 205 : pp 85-101.
- 16.** Khan , Aamir & Ahmad , Wisal (2012) “Leader’s Interpersonal Skills and Its Effectiveness at different Levels of Management”, International Journal of Business and Social Science, Vol 3, No 4 : pp296-305.

17. Michelacci, Claudio (2003) Low returns in R&D due to the lack of entrepreneurial skills, *The Economic Journal* , Vol 113 : pp207-225.
18. Nota, Laura & Soresi, Salvatore (2004) Improving the Problem-Solving and Decision-Making Skills of a High Indecision Group of Young Adolescents: A Test of the “Difficult: No Problem!” Training , *Journal for Educational and Vocational Guidance* , Vol 4 : pp3-21.
19. Olimpia, Neagu (2011) From internal marketing to human resource marketing. A conceptual framework of the human resources marketing, *Annals of the “Ovidius” University, Economic Sciences Series* , Vol 11, No 1: pp 1-5.
20. Omolara, Eunice Abdul (2018) Entrepreneurial skills and growth of Small and Medium Enterprise (SMEs): A comparative analysis of Nigerian entrepreneurs and Minority entrepreneurs in the UK , Online at <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/86751>.
21. Peters , Mike (2005) Entrepreneurial skills in leadership and human resource management evaluated by apprentices in small tourism businesses, *Journal of Education Training* , Vol 47 , No 8/9: pp 575-591.
22. Rengamani, J.& Chandran, S. Rama (2015) A study on the entrepreneurial skills among students in chennai, *International Journal of Advanced Research in Management*, Vol 6, No 3 : pp 36-44.
23. Ritter , Simone M. & Mostert , Nel (2017) Enhancement of Creative Thinking Skills Using a Cognitive-Based Creativity

Training , Journal of Cognitive Enhancement , Vol 1, No 3 : pp 243–253.

24. Shabbir , Muhammad Salman & Shariff , Mohd Noor Mohd & Shahzad , Arfan (2016) Conceptual Development of Entrepreneurial Skills and Entrepreneurial Intentions: A Case of IT employees in Pakistan, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 6, No 3 : pp65-78.
25. Sousa , Maria José (2018) Entrepreneurship Skills Development in Higher Education Courses for Teams Leaders , journal of administrative sciences , Vol 8 , No 18 : pp1-15.
26. Sousa, Maria Jose & Almeida, Maria Rosario (2014) Entrepreneurial Skills Development , journal of Recent Advances in Applied Economics , pp 135-139.
27. Vasconcelos, José Braga & Chris , Kimble & Álvaro Rocha (2016) A particular issue on knowledge and competence management: Developing Enterprise solutions, journal Information Systems Frontiers , Vol 18 ,No 10 : pp35–39.
28. Yao, Namoin (2011) Génération Y et marketing RH : une approche générationnelle de la communication de recrutement en France, journal Communication et organization : pp 1-13.
29. Zekri , Imène Ben & Zaiem, Pr Imed (2016) Le marketing des ressources humaines: L'empathie et son influence sur la satisfaction au travail Cas des SSII tunisiennes , International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process, Vol 6: pp. 1-7.