



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الموضوع :

أثر التسويق الداخلي في تنمية المواهب دراسة ميدانية بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة-USB-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع : تسيير المنظمات

تخصص : إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف :

أحلام خان

إعداد الطالب :

حامدي محمود

السنة الجامعية: 2018/2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَقَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة البقرة الآية {32}

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم

{ مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَ إِنَّ الْمَلَائِكَةَ

لَتَضَعُ أجنحتها رِضًا لِطالِبِ الْعِلْمِ }

- رواه أبو داود و الترمذي -

شكر و عرفان

إليك يا مسبب الأسباب و يا منزل السحاب و خالقنا من تراب، إليك أنت وحدك يا أرحم
الراحمين، إليك شكرنا و عرفاننا الكبيرين على توفيقك لنا لإتمام هذا العمل.

إلى من كان رحمة للعالمين، إلى من هو قدوتنا في كل حين، إلى من أوحانا بطلب
العلم، إلى حبيبنا و رسولنا الكريم، الصادق الأمين " محمد " و على آله الطيبين و أصحابه
الطاهرين صلاة و سلاما دائمين إلى يوم الدين.

أتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى أستاذتي المشرفة " خان أحلام " التي أشرفت على
مذكرتي و كانت بمثابة الأستاذة و الصديقة في نفس الوقت، و أشكرها على راحة
صدرها و روحها الطيبة و ملاحظاتها الهامة و البناءة و أرجو أن يوفقنا الله إلى ما نريده و
أن يجمعني بها في أعمال أخرى إن شاء الله.

كما لا أنسى ان أتقدم بالشكر للاعبى النادي الرياضي USB على حسن تعاملهم معي
و كذا الموظفين.

دون أنسى أستاذتي الكرام أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

و إلى جميع من أمانني بجهده و وقته في إنجاز و إتمام هذا البحث.

حامدي محمود

إهداء

إلى التي حملتني وهنأ على ومن، و بكنت من أجلي في صمت، إلى رمز الوفاء و فيض
السناء وجود العطاء، إلى من تمررتني بعطفها وحنانها، وأوقدت سنين عمرها شموعا لتنير
لي دروب المستقبل، إلى من كرمت بالجنة تحت قدميها... أغلى جوهرة أملكها في
الوجود، تلك هي أمي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى من علمني و ساهم في تربيتي، كرس حياته من أجلي و من أجل إخوتي، سعى جاهدا
من أجل أن أكون في أعلى و أفضل المراتب، إلى الذي لم يدخر جهدا و لا مالا و انتظر
هذا اليوم، ذلك هو أبي الحبيب أطال الله في عمره.

تحية خاصة و خالصة إلى أعم أصدقائي "حسام جغوري"

تحية الى أولاد خالتي "طارق، فارس، فهمي، حسام"

الى بقية الأصدقاء "حمزة، علي، إبراهيم، وليد، فزاي"

إلى زملاء الدراسة خاصة دفعة ماستر 2019 GRH

إلى كل من حوتهم ذاكرتي و نساهم قلبي.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التسوق الداخلي وتنمية المواهب ،من خلاله دراسة مدى تأثير أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في كل من: التمكين، فرق العمل، الدعم الإداري، الاتصال الداخلي ومدى مساهمتها في تنمية المواهب من خلال أبعاده والمتمثلة في: التدريب، التقييم، التحفيز.

وللتحقق من ذلك أجريت دراسة ميدانية على المديرية الرياضية لإتحاد بسكرة-USB-، تم من خلالها توزيع الإستبيان على فريق إتحاد بسكرة الرياضي ، ولقد تمّ الإعتماد على برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات. وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه باستثناء التمكين والاتصال الداخلي وجد بأن كل من فرق العمل، الدعم الإداري، لم تساهم في تنمية المواهب، وبشكل عام أن هناك تأثيرا واضحا للتسويق الداخلي في تنمية المواهب في النادي الرياضي محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها: يجب على النادي الرياضي USB التركيز على تمكين اللاعبين وإعطائهم الحرية في إتخاذ القرار المناسب بما يتعلق بأدائهم، اعطائهم الفرص لتنمية مواهبهم.

كذلك يجب الإهتمام باللاعبين الموهوبين إعطائهم قيمة أكبر من أجل الإبداع وتطوير مواهبهم أكثر .

الكلمات المفتاحية: تنمية المواهب، التسويق الداخلي، التمكين، فرق العمل، الدعم الإداري، الإتصال الداخلي.

Abstract

This study aims to identify the relationship between internal marketing and development of Talents, through study the effect of internal marketing with its dimensions (empowerment, teamwork, administrative support, internal communication) and its contribution in the development of Talents with its dimensions (training, Evaluation, Motivation).

To achieve the objectives of this research, we studied applied in USB (Spots Union Biskra), and we distributed the questionnaire to the study sample members , we used SPSS for statistica lanalysis of data.

The important results we reached it is : teamwork and administrative support dont contribute in the development of Talents, except empowerment and internal communication , and generally there is an effect of internal marketing on development Talents.

The most important recommendations that we have suggested are: USB must focus Empowering employees and give them the freedom to make the discisions about its performances.

Providing them opportunities for develop their talants.

Pay attention to the talented players and give them greater value for creativity and develop their talents and more.

Keywords : internal marketing , empowerment, teamwork, administrative support, internal communication, development Talents

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	آية قرآنية
I	شكر و عرفان
II	إهداء
III-IV	الملخص
V-VII	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الأشكال
IX-X	قائمة الجداول
أ- ز	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية المواهب	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للمواهب
04-02	المطلب الأول: تعريف الموهبة وخصائصها
05	المطلب الثاني: المفهوم المرتبطة بالموهبة
07-05	المطلب الثالث: أصناف الموهبة ومستوياتها
08-07	المطلب الرابع: أسباب الاهتمام بالموهوبين وطرق الكشف عنهم
09	المبحث الثاني: ماهية إدارة المواهب
11-09	المطلب الأول: مفهوم إدارة المواهب وأهميتها
13-12	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة المواهب وأسباب ظهورها
15-13	المطلب الثالث: مبادئ إدارة المواهب وأساليبها
18-15	المطلب الرابع: نظام إدارة المواهب ونماذجها
19	المبحث الثالث: عمليات تنمية المواهب
21-19	المطلب الأول: استراتيجيات إدارة المواهب
23-21	المطلب الثاني: النظريات والنماذج في تعليم وتدريب المواهب
25-23	المطلب الثالث: الدافعية والتحفيز
26-25	المطلب الرابع: الأشياء التي يفضلها الموهوب ويستمتع بها، والتحديات التي يواجهها
28-27	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: التسويق الداخلي وأثره في تنمية المواهب	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي
33-31	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي وأهميته
34-33	المطلب الثاني: مراحل ظهور التسويق الداخلي
36-34	المطلب الثالث: خصائص التسويق الداخلي وأهدافه
40-36	المطلب الرابع: أبعاد التسويق الداخلي
40	المبحث الثاني: ممارسات التسويق الداخلي
43-40	المطلب الأول: المزيج التسويقي الداخلي ومحدداته
44-43	المطلب الثاني: مكونات التسويق الداخلي وخطواته
46-44	المطلب الثالث: نماذج التسويق الداخلي
47-46	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه التسويق الداخلي
47	المبحث الثالث: التسويق الداخلي وتنمية المواهب
48-47	المطلب الأول: أثر التمكين في تنمية المواهب
48	المطلب الثاني: أثر فرق العمل في تنمية المواهب
49-48	المطلب الثالث: أثر الدعم الإداري في تنمية المواهب
49	المطلب الرابع: أثر الإتصال الداخلي في تنمية المواهب
50	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة USB	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: تقديم عام للمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة USB
53	المطلب الأول: التعريف بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة USB
54-53	المطلب الثاني: مهام وأهداف المديرية الرياضية لإتحاد بسكرة USB
55-54	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة USB
56	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
56	المطلب الأول: منهج البحث
57-56	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
59-58	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
66-59	المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث

67	المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي
67	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وإختبار الفرضيات
71-68	المطلب الأول: تحليل فقرات محور التسويق الداخلي
74-71	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور تنمية المواهب
75-74	المطلب الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين
77-75	المطلب الرابع: إختبار وتفسير الفرضية الرئيسية
80-77	المطلب الخامس: إختبار وتفسير الفرضيات الفرعية
81	خلاصة الفصل
85-83	الخاتمة
90-87	قائمة المراجع
76-92	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ت	نموذج البحث	01
06	أصناف الموهبة	02
12	التطور التاريخي لإدارة المواهب	03
16	نموذج إدارة الموهبة الاستراتيجية	04
17	نموذج ديناميكية الموهبة	05
18	نموذج قيادة الموهبة التفاعلية	06
41	السعر الداخلي	07
45	نموذج Berry للتسويق الداخلي	08
46	نموذج Rafiq & Ahmad للتسويق الداخلي	09
55	الهيكل التنظيمي للمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة-USB-	10

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
04	خصائص المهوبين والسلوكيات الدالة عليها	1
36	أهداف التسويق الداخلي	2
40	الأهداف التي يحققها الإتصال الداخلي لمنظمات الأعمال	3
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	4
59	نتائج معاملات الثبات والصدق لأداة الدراسة	5
61	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التمكين	6
62-61	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد فرق العمل	7
63-62	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الدعم الإداري	8
63	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاتصال الداخلي	9
64	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التدريب	10
65	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التقييم	11
66-65	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التحفيز	12
67	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	13
68	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	14
70-68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التسويق الداخلي	15
73-72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور تنمية المواهب	16
74	مصفوفة الارتباط بين التسويق الداخلي وتنمية المواهب	17
76	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	18
76	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	19
77	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسويق الداخلي في تنمية المواهب في بالمديرية الرياضية لاتحاد بسكرة -USB-	20

78-77	اختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة في تنمية المواهب من خلال الانحدار الخطي المتعدد	21
79	الانحدار المتعدد التدريجي	22

يتطلب مستقبل المنظمات اليوم الوعي والإتزان بمواردها غير الملموسة والذي يعتبر إستثمارا على المدى الطويل في بيئتها التنافسية والعمل على التطلع للمورد الذي يسمح بخلق أفكار جديدة وسلوكيات تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة من خلال مايسمى بالمواهب التي تعتبر أحدث المفاهيم الإدارية ،حيث جاءت هذه الأخيرة لتفعيل أداء المورد البشري وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة والنجاح والتميز.

ومما لا شك فيه أن الإدارة تعتبر حجر الأساس داخل المنظمة وتطورها من تطور المنظمة والأفراد على حد سواء، ومن أجل إستمرارية هذا التطور لا بد من إستمرارية المبادرة في إيجاد حلول بديلة للمشاكل التنظيمية من قبل العاملين .وهنا يظهر دور المواهب إذا ما أدركنا أن التغيير والتطوير في فعالية التنظيم وأهدافها وعملياتها وأداء العاملين هو ما تسعى إليه أية منظمة ، ويعتبر مطلباً رئيسياً ومؤشراً يستدل من خلاله على نجاح المنظمات أو فشلها ، وإذا كانت المنظمات بأنواعها بحاجة للمواهب ، فالمنظمات ذات الطابع الإداري بشكل خاص أكثر حاجة لتنمية المواهب ، لما تواجهه من تحديات سياسية ، قانونية وإقتصادية تتسارع بشكل هائل ومتلاحق بحيث تعد تنمية المواهب في مثل هذه المنظمات من أهم العناصر الرئيسية القادرة على إحداث التطوير والتنمية.

ويمكن للمنظمة تنمية مواهبها من خلال تقديمها لمجموعة من الأنشطة التي تساعد الفرد العامل في تقديم أفكار جديدة تساند أفكار المنظمة عند تقديمها كل من التدريب والتمكين وغيرها لعمل حلقة الربط بينها وبين الموظف، ومن بين هذه الأنشطة التسويق الداخلي الذي يعتبر وسيلة أساسية في تحسين مستوى كفاءة الأفراد من خلال إكتسابهم لمعارف وتشاركتهم فيها بالإعتماد على التدريب وضم الخبرات وتجسيدها في ظل المهام الموكلة للفرد العامل.

وهناك الكثير من رجال التسويق ممن يلخصون نشاط التسويق الداخلي بأبعاده المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في القدرة على بيع المنظمة إلى موظفيها، حيث تتعلق القدرة على البيع هنا بالبيع المعنوي والقدرة على إقناع موظفي المنظمة ودرجة إنخراطهم في حمل أفكار، قيم ومبادئ المؤسسة، بالتالي مساهمتهم في دفع عجلة تنمية المواهب كل حسب مستواه التنظيمي، وذلك من خلال الأنشطة الباعثة لإدارة المواهب من خلال التحلي بالمسؤولية، وبالتالي القدرة أكثر على تحمل المخاطر والمساهمة في طرح إقتراحات بدون إقصاء أية فكرة حتى ولو كانت متطرفة، وهو ما قد ينتج عنه مواهب خلاقية، حيث أن التسويق الداخلي وما يحمله من أفكار من بعد نفسي إيجابي لدى الموظفين من شأنه أن



يخلق جواً للتشجيع والتحفيز المتبادل بين العاملين، بالإضافة إلى حب العمل والتحلي بالثقة، وفي هذا الإطار فإن إشكالية الدراسة تتمحور حول السؤال التالي:

"ما هو أثر التسويق الداخلي في تنمية المواهب بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة -USB-؟"

وتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهو أثر التمكين في تنمية المواهب بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة -USB-؟
- ماهو أثر فرق العمل في تنمية المواهب بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة -USB-؟
- ماهو أثر الدعم الإداري في تنمية المواهب بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة -USB-؟
- ماهو أثر الاتصال الداخلي في تنمية المواهب بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة -USB-؟

• أهمية البحث:

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- تحاول هذه الدراسة التأثير على المؤسسات الاقتصادية والنادي الرياضية للاهتمام بمواردها البشرية بقدر إهتمامها بعملائها، وذلك بواسطة تطبيق مبادئ التسويق الداخلي.
- كما تكمن أهمية الدراسة من كونها إحدى المحاولات التي درست موضوع التسويق الداخلي في عدة مؤسسات متنوعة النشاط، لاسيما وإن أغلب الدراسات السابقة ركزت على الفنادق بشكل خاص.
- يعد هذا الموضوع من الدراسات التي تناولت مجموعة من المفاهيم التي تزال تحتاج إلى بحث مثل: التسويق الداخلي، تنمية المواهب، التمكين، فرق العمل، التحفيز والتقييم، التدريب.
- يقدم هذا البحث صورة حول تنمية المواهب لأهميتها القصوى في إدارة المنظمات في وقتنا الحالي.
- يعتبر هذا البحث إثراء معرفيا لكلا من متغيري التسويق الداخلي وتنمية المواهب.

• أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

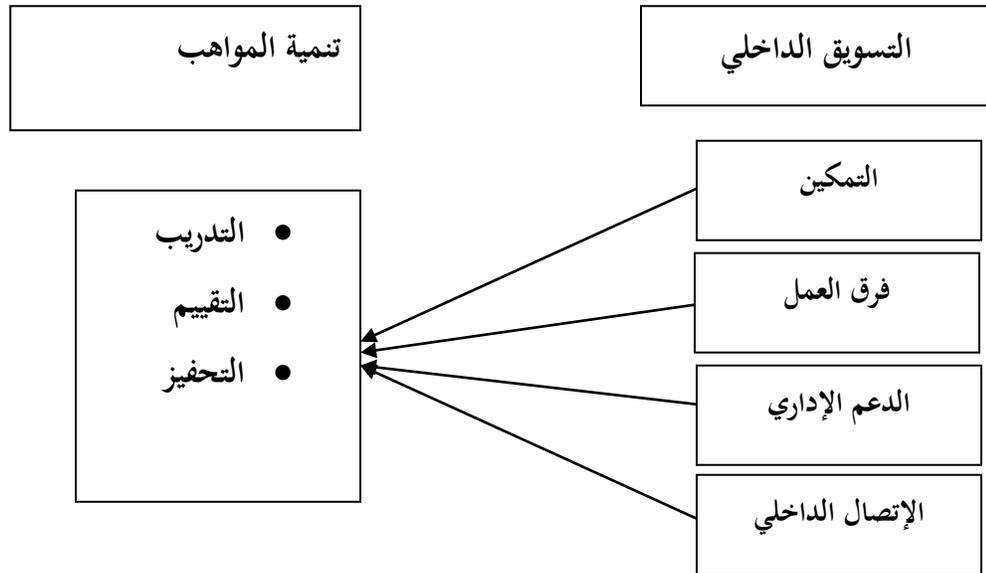
- التعرف على أثر التمكين في تنمية المواهب بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة -USB-.

- التعرف على أثر فرق العمل في تنمية المواهب بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة -USB.
- التعرف على أثر الدعم الإداري في تنمية المواهب بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة -USB.
- التعرف على أثر الإتصال الداخلي في تنمية المواهب بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة -USB.

نموذج البحث:

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للبحث من خلال الشكل التالي.

الشكل (01) نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في تنمية المواهب بمؤسسة محل الدراسة".

ويندرج ضمن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية هي:

- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في تنمية المواهب بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة -USB".

- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تنمية المواهب بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة -USB-".
- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم الإداري في تنمية المواهب بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة -USB".
- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تنمية المواهب بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة -USB".

حدود البحث:

- تقتصر على دراسة تأثير التسويق الداخلي في تنمية المواهب.
- تقتصر الدراسة على اللاعبين في النوادي الرياضية.
- تقتصر الدراسة على مدينة بسكرة بالضبط النادي الرياضي لإتحاد بسكرة ولن تتطرق إلى نوادي أخرى لتوفير الوقت والجهد.

• التعريفات الإجرائية:

- **التسويق الداخلي:** هو التعامل مع الموظفين على أنهم عملاء داخليين، وكذلك التعامل مع الوظائف على أنها منتجات وجب تصميمها وتطويرها لتتطابق مع رغبات واحتياجات هؤلاء العملاء الداخليين.
- **التمكين:** هو توسيع حجم المسؤولية وإعطاء الصلاحيات الكاملة للعاملين في إتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم.
- **فرق العمل:** مجموعة من الأفراد داخل المنظمة يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف محددة ومشاركة.
- **الدعم الإداري:** ما تقدمه المنظمة لعاملها من رعاية ورعاية من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل مشكلاتهم والانتصت لشكواهم.
- **الإتصال الداخلي:** هو عملية نقل المعلومات والأفكار بين الافراد داخل المنظمة في مختلف الإتجاهات سواء كانت رسمية أو غير رسمية.
- **المواهب:** هي القدرات الإستثنائية والمهارات النادرة التي تميز صاحبها عن غيره من حيث الأداء وطريقة التفكير، بحيث يملك القدرة على خلق القيمة من الموارد المتاحة لديه.

- إدارة المواهب :عملية تخطيط وتحديد وجذب وتطوير الإمكانيات الموجودة لدى الأفراد ذوي الموهبة والاستثمار فيها ونشرها للآخرين للاستفادة المشتركة منها.
- تنمية المواهب: تطبيق تقنيات وأساليب حديثة لتحسين أداء الموهوبين تماشياً مع عمل المنظمة، وإعطائهم الفرصة لتقوية مهاراتهم وبالتالي إظهار طاقاتهم الإبداعية.

• الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة:

• الدراسات المتعلقة بتنمية المواهب

- (دراسة عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام 2013) بعنوان " واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا -دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، البحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، غزة.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة واقع وتطبيق الإدارة العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة لنظام إدارة المواهب البشرية كحالة دراسية لجامعات القطاع، ومعرفة مدى وجود الاهتمام بالموظفين الموهوبين.
- استثمار الفرص التي يمكن ان تحتاج الى جهد وتكلفة اقل عن طريق تطبيق نظام إدارة المواهب وذلك لتحقيق الميزة التنافسية.
- الاستفادة من التوصيات النهائية في الدراسة الجامعية الإسلامية عامة والجامعات في قطاع غزة خاصة، وتمثلت أهم النتائج في:
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول نظام إدارة المواهب البشرية تعزى الى فئة الوظيفة وذلك لصالح فئة الإداريين.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول نظام إدارة المواهب البشرية تعزى الى المسمى الوظيفي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول نظام إدارة المواهب البشرية تعزى الى سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول نظام إدارة المواهب البشرية تعزى الى عدد سنوات الخدمة في الجامعة.
 - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ارتباط استراتيجيات الجامعة ونظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة 0.05 .
 - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية للادوار المختلفة ونظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة 0.05 .
 - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شمولية إدارة المواهب البشرية لجميع المستويات الإدارية ونظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة 0.05 .
 - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضع المهوبة في المكان المناسب ونظام إدارة المواهب البشرية في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة 0.05 .
 - نظام إدارة المواهب في الجامعة الإسلامية يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغيرات المستقلة التالية: تطوير مكامن المواهب، وضع المهوبة المناسبة في المكان المناسب.
- (دراسة بن سالم امال 2011) بعنوان " سبل واليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمة، دراسة حالة المصححة الطبية الجراحية سيدي ثامر ببسعادة ،"البحث مقدم لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة.
- هدفت هذه الدراسة إلى:
- محاولة استقراء بعمق علمي، وتأصيل منهجي منظم لبعض الاسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل تسيير الموارد البشرية وتحقيق التميز والتفوق للمنظمات، ثم طرح أفكار جديدة تتمن الاتجاه الحديث في تسيير الكفاءات.
 - إكتشاف وتحليل بعض أدوات التسيير الحديثة ذات الصلة بتسيير وتنمية المواهب البشرية وتسيير الكفاءات.

- ابراز الدور المتنامي للمواهب البشرية، كاحد عوامل التفوق والنجاح في الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة والقدرات العقلية والمهارات الكامنة لدى الكفاءات والمواهب البشرية النادرة ، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في:
- سياسة المصحة في عملية جذب وتوظيف المواهب جيدة لكن ينقصها إقامة العلاقات مع الجامعات ومراكز التوظيف والمشاركة في المعارض المهنية.
- أدوات المصحة التدريبية والتعليمية حسنة عموماً، فهي تساعد على تطوير الكفاءات الموهوبين وباقي الموظفين، لكن يلزمها برنامج تدريب يمحذو وكذلك طرق وأدوات تدريبية أكثر تطوراً.
- تحقق المصحة تحفيزاً مادياً جيداً، لكن هناك بعض التميز والانحياز أكثر للموهوبين من الأطباء الاخصائيين، اما التحفيز المعنوي فمن ناحية رفع المعنويات كالشكر والتقدير فهي جيدة، اما بالنسبة لتقييم الأداء فهو يتم بطرق حسنة، لكن تنقصها بعض المعايير لتتم بموضوعية أكثر.
- توفر المصحة ميزات وخدمات مرضية كالتأمينات الاجتماعية والتأمين الصحي ووسائل الترفية، لكن هناك مطالب أخرى لا توفي لنا كتوفير السكن والسيارات للموهوبين، وكذا نظام السلف والقروض.
- لوحظ ان المصحة لها ميزة جيدة من حيث علاقات العمل والتواصل والاتصال، و كذا بالنسبة لتحقيق الأمان الوظيفي لكلا لموظفين.

الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي :

➤ (Étude Laura Bojarskyté January 9, 2017)Intitulé "THE IMPACT OF INTERNAL MARKETING ON EMPLOYEE ENGAGEMENT IN INNOVATIVE ORGANIZATIONS , A Thesis

Presented to the Faculty , ISM University of Management and Economics , in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Innovation Management

هدفت الدراسة الى مايلي:



- فحص تصورات ممارسات التسويق الداخلي، واستخدام سلوكيات الادب الاكاديمي في المنظمات المبتكرة.
- تطوير نموذج مفاهيمي لقياس العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك الافراد في المنظمات المبتكرة.
- إجراء تقييم تجريبي للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك الأفراد في المنظمات المبتكرة.
- مقارنة نتائج البحث التجريبي بنتائج الدراسات السابقة، وتمثلت أهم النتائج في أن ممارسات التسويق الداخلي بأنه مفهوم ثلاثي الأبعاد أولاً الإتصال الداخلي والتدريب وأبحاث السوق الداخلي وسلوكيات الموظفين المتزمنين، كما إتضح أن ممارسات التسويق الداخلي لديها فجوة الإستحسان في تشارك سلوك الموظفين، كما تبين أن المساهمة الرئيسية لهذه الدراسة انها تحت التسويق الداخلي على إلتزام الموظف الداخلي من خلال وضع بحث صحيح، ثابت وموثوق به.

➤ (دراسة سها سمير أبو حمرة يناير 2017 م) بعنوان " التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لديها" ، البحث مقدم لنيل درجة الماجستير في أصول التربية - إدارة تربية، في كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة..

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق التالي:

- الكشف عن درجة ممارسة التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- تحديد مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.
- التحقق من مدى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة التسويق الداخلي وبين متوسطات تقديرات افراد العينة لمستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.
- الكشف عن دلالات الفروق في تقديرات افراد العينة لدرجة ممارسة التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي ، سنوات الخدمة، الجامعة).

وتمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لمستوى التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، في مجالات الاستبانة لدى أفراد العينة بلغ المتوسط الحسابي (3.53 ووزن نسبي 70.6 %).
- أن المتوسط الكلي لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة في مجالات الاستبانة لدى أفراد العينة بلغ المتوسط الحسابي (3.82 ووزن نسبي 76.32 %).

- توجد علاقة طردية بين متوسطات تقدير درجة ممارسة التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وبين مستوى تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير افراد العينة لدرجة ممارسة التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (سنوات الخبرة، الجامعة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات افراد العينة لدرجة ممارسة التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة حول الدعم الإداري تعزى لمتغير مكان العمل، الجامعة الاسلامية، جامعة الاقصى.

الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي و تنمية المواهب:

➤ (دراسة عبود سعاد 2016/2017) بعنوان " مساهمة التسويق الداخلي في تنمية راس المال البشري" رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.

هدفت الدراسة الى:

- معرفة مفهوم التسويق الداخلي والتأكد من مدى اهتمامه وتركيزه على حقيقة ان أساس نجاح المؤسسة وتفوقها يكمن داخلها ضمن مواردها البشرية التي تنشط في سوقها الداخلي، والذي يمثل سوقها الأول للمؤسسة.
- معرفة العمليات الأساسية التي تعمل على تنمية راس المال البشري في المؤسسة وايمن هذه العمليات تتأثر أكثر بممارسة التسويق الداخلي.
- فهم طبيعة ممارسات التسويق الداخلي، واي منها يساهم أكثر في تنمية راس المال البشري.
- معرفة درجة مساهمة التجزئة الداخلية في تنمية راس المال البشري، واي من عمليات راس المال البشري تتأثر بالتجزئة الداخلية.
- معرفة درجة مساهمة عناصر المزيج التسويقي الداخلي (المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي) في تنمية راس المال البشري، واي من هذه العناصر يساهم أكثر في تنمية راس المال البشري.

- معرفة أي من متغيرات التسويق الداخلي (التجزئة الداخلية، عناصر المزيج التسويقي الداخلي) لها تأثير أكثر على كل من : استقطاب أفضل الموارد البشرية، التشجيع على الاستثمار في التعليم، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري.

و تمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- أنه باستثناء التجزئة الداخلية وجد بان كل من المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي لم تساهم في تنمية رأس المال البشري، ومن خلال ذلك تم اثبات الفرضية الأساسية للدراسة والتي ترى بأن التسويق الداخلي يساهم في تنمية رأس المال البشري .
- لا يوجد أي تأثير مباشر لأبعاد التسويق الداخلي على استقطاب أفضل الموارد البشرية، وبأنه من بين أبعاد التسويق الداخلي يوجد فقط المكان الداخلي من له تأثير مباشر على التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري. ومن بين أبعاد التسويق الداخلي يوجد فقط الترويج الداخلي من له تأثير مباشر على الاستثمار في تدريب رأس المال البشري. كما وجد أيضا بأن بعدي التسويق الداخلي: المنتج الداخلي والتجزئة الداخلية لهما تأثير مباشر على المحافظة على رأس المال البشري.

هيكل البحث:

لغرض الإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الواردة في الإشكالية قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول متكاملة فيما بينها ومقدمة وخاتمة كما يلي:

- **الفصل الأول:** تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري لتنمية المواهب، وقد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث، حيث عرضنا في المبحث الأول المفاهيم الأساسية حول المواهب، بينما تطرقنا في المبحث الثاني الى ماهية إدارة المواهب بما فيها من مفهوم، أهمية، التطور التاريخي لإدارة المواهب، المبادئ التي تقوم عليها، نظامها، لنختتم الفصل بمبحث ثالث حيث تناولنا فيه عمليات تنمية المواهب من بينها الدافعية والتحفيز، الأشياء التي يفضلها الموهوب، وأخيرا التحديات التي يواجهها الموهوب.
- **الفصل الثاني:** خصصنا هذا الفصل لعرض التسويق الداخلي وأثره في تنمية المواهب من خلال ثلاث مباحث، عرضنا في الأول المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي، ثم إنتقلنا الى ممارسات التسويق الداخلي، الذي يحتوي على المزيج التسويقي الداخلي ومكوناته، كذلك نماذج التسويق الداخل وعوامل نجاحه، بينما جاء المبحث الثالث لدراسة قدرة التسويق الداخلي في تنمية المواهب.



• الفصل الثالث: خصصنا هذا الفصل لدراسة حالة بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة -USB- .

• التعليق على الدراسات السابقة:

بعدما عرضنا لمجموعة من الدراسات المتعلقة بمتغيرات البحث توصلنا إلى:

- هناك إتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من الجانب النظري لموضوع التسويق الداخلي.
 - هناك إتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من الجانب النظري لموضوع تنمية المواهب.
 - وجود إختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من ناحية الزمان والمكان.
 - هناك إختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في اختيار الأبعاد.
- أما في مجال الاستفادة من الدراسات السابقة تكمن في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة.

تمهيد:

أصبحت المواهب من أهم مقومات التنمية والتطوير للمنظمات، حيث أن تنمية المواهب لها دور هام في بقاء المنظمة وإستمرارها، فالمنظمة التي تسعى لكسب المواهب في اعمالها يكون مصيرها الإستمرار، والمنظمة التي لا تسعى إلى التنمية والتطوير يكون مصيرها الفناء، فالمواهب تساعد على التكيف مع التغيرات المتعددة وبالتالي مواجهة التحديات بجميع أنواعها .

و تنمية المواهب ترتقي بوجود أفراد يسعون دائما للإرتقاء في أفكارهم وأعمالهم، ويهتمون بأداء اعمالهم بما يبرز أفكارهم الجديدة، وهذه الأخيرة تعود بالفائدة للمنظمة وأهدافها، بالتالي يهدف هذا الفصل ليسلط الضوء على موضوع تنمية المواهب وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول بعنوان " المفاهيم الأساسية للمواهب"، يتم من خلاله إبراز مفهوم تنمية المواهب وخصائصها كذلك أصنافها ومكوناتها، ومن ثم التطرق إلى أسباب الإهتمام بالمواهب وطرق الكشف عنهم.

أما المبحث الثاني بعنوان " ماهية إدارة المواهب"، فيتطرق الى مفهوم إدارة المواهب وأهميتها، كذلك التطور التاريخي لإدارة المواهب، ومن ثم مبادئها وأساليب تطبيقها، كما يتطرق إلى نظام إدار المواهب ونماذجها.

أما المبحث الثالث بعنوان "عمليات إدارة المواهب"، فيتطرق إلى استراتيجيات إدارة المواهب، ثم النماذج في التعليم وتدريب الموهوبين، ومن ثم الأشياء التي يفضلها الموهوب، وأخيرا التحديات التي يمكن أن يواجهها الموهوب.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للمواهب.

إستوحى الباحثون مصطلح المواهب من مجال العلوم الإدارية والإجتماعية ليطلق على المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة لدى الموارد البشرية، حيث إختلف الباحثون في تحديد الكثير من جوانبه وهو ما جعلنا نهدف من خلال هذا المبحث إلى التعرف على المفاهيم الأساسية للمواهب.

المطلب الأول: مفهوم الموهبة وخصائصها

اولا: مفهوم الموهبة.

إختلفت رؤى الباحثين لمفهوم الموهبة بالإختلاف تخصصاتهم ومدارسهم الفكرية حيث من النادر أن نجد مفهوما موحدا متفق عليه، كما أن غموض مصطلح الموهبة راجع لإرتباطه بالعديد من المفاهيم ذات الصلة، أهمها الكفاءة والطاقة العليا.

وقد أخذ المعنى اللغوي للموهبة - كما ورد في المعاجم العربية - من الفعل (وهب) أي أعطي شيئا مجانا، فالموهبة هي العطية للشيء بدون مقابل.

ويرجع مصطلح الموهبة إلى عصر الاغريق والبابليون، إذا إستخدم هذا المصطلح كمقياس للأهمية ومن ثم أصبح يعبر عنه بوحدة نقدية.¹

الموهبة كمصطلح يمكن تعريفه على أنه أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارقا في أداء المنظمة، إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلى المدى البعيد.²

وعرفها Gagne بأنها إتقان ممتاز للقدرات والمهارات المقدمة بشكل منتظم.³

وعرفها Ulrich and Smallwar بأنها الموهبة الكفاءة (المعرفة والمهارات والقيم المطلوبة لوظيفة اليوم والغد، المهارات المناسبة، المكان المناسب، الوظيفة المناسبة، في الوقت المناسب) X الإلتزام (الإستعداد للقيام بهذه المهمة) المساهمة (إيجاد المعنى والغرض في وظيفتهم).

¹ محبوب يمينة وحجقيق عبد المالك، إشكالية قياس الموهبة في المؤسسة الإقتصادية مجلة العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة-الجزائر، العدد 17(2)، 2016، ص 32-33.

² بلقرع فاطنة، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفاعلية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، جامعة الخلفة-الجزائر، العدد السابع، نشر في 15/06/2018، ص98.

³ Eva gllardo, Nckydays, Tois F. Gonzeley. Crey, **what the management of talent in the worck .Human Resourse Revien**, 23/2013. p.291

أي تم التعبير عنها في شكل معادلة أي الموهبة = الكفاءة*الإلتزام*المساهمة فالكفاءة هي كل المعارف والمهارات المتوفرة لدى الفرد والتي تشتغل بشكل مناسب لإداء مهمة معينة في المكان المناسب والوقت المناسب وبالكيفية المناسبة، إضافة إلى إلتزامه نحو المهمة الموكلة إليه، أما المساهمة أي إيجاد المعنى والهدف من هذه الوظيفة.

أما بالنسبة للتعريفين السابقين نلاحظ أنها ركزا على القدرات والمهارات، أين يكون الفرد ملتزما في مهنته بحيث يحقق نتائج إيجابية للمنظمة.

وعرفها Nijset على أنها قدرات فطرية مطورة بشكل منهجي من طرف الأفراد التي يتم ينشرها في الأنشطة التي تعجبهم والتي يرغبون في الإستثمار فيها، حيث تمكن الأفراد من الأداء بشكل ممتاز.¹

من هذا التعريف نستنتج أن المواهب عبارة عن قدرات فطرية تنمو بشكل منتظم من خلال التعلم والتي من خلالها يستطيع الفرد إستثمارها في عمله من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وعرفها عمر أبو مجد وجمال إسماعيل النمكي على أن الرياضي الموهوب هو الذي تتوفر لديه إستعدادات والقدرات الخاصة التي تساعد على جعل أدائه متفوقا ومتميزا على الآخرين.²

مما سبق يمكن القول أن الموهبة ترتبط بالإستعدادات العقلية والقدرات الخاصة للذين يمتلكونها في مجال معين، ولديه القدرة على التعامل مع الحقائق والأفكار وحل المشكلات الإستثنائية، كذلك تتعلق أكثر بمستوى المهارات والقدرات الكامنة وتوظيفها في الوقت المناسب.

وتمثل الموهبة الذكاء الخارق والقدرات العقلية المتميزة والمهارات الفطرية والمكتسبة غير العادية وعالية المستوى التي يمتلكها الفرد في مجال أو نشاط معين والتي تصنع الفرق داخل المنظمة.

ثانيا: خصائص المواهب

لقد توصلت الدراسات المتعلقة بخصائص الموهوبين إلى قائمة من الخصائص التي تم إعتماؤها في العمليات الإختيار، وتمثل هذه الخصائص في الجدول التالي:³

جدول رقم(1): خصائص الموهوبين والسلوكيات الدالة عليها.

¹ Mariam Vatne, **Talent Management: what is the value of talent management in business organization**. MS.OC.SC. in service management (SEM) Copenhagen businss. School. 2014. 11.

² محمد سمحة فؤاد وآخرون، علاقة المدارس الكروية الاكاديمية بتفعيل إستراتيجيات عملية إكتشاف المواهب الناشئة على مستوى اندية غرب الجزائر، المجلة العلمية للعلوم التكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، العدد الخامس عشر، الجزء الاول، الجزائر، 2018، ص 7.

³ عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، 2013، ص 20-21.

الخصائص	السلوكيات الدالة عليها	
1	الدافعية	يعمل بحماس وقد يحتاج إلى القليل من الحث الخارجي كي يواصل عمله.
2	الإستقلالية	يستطيع بأقل توجيه إستخدام مصادر المعلومات المتوفرة وحل المشكلات معتمد على نفسه.
3	الأصالة	يبتعد على ماهو معروف ويعطي أفكارا جديدة وغير مألوقة.
4	المرونة	يستطيع تغيير أسلوبه في التفطير في ضوء المعطيات ولا يتبنى أنماط تقليدية.
5	المثابرة	يعمل علة إنجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم.
6	الطلاقة	يعطي عددا كبيرا من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عليه.
7	حب الإستطلاع	يتسأل عن أي شيء غير مفهوم له.... للإستكشاف المجهول.
8	الملاحظة	يبحث عن التفاصيل والعلاقات وينتبه بوعي لما يدور حوله.
9	النقد	يمارس النقد البناء ولا يقبل الأفكار أو التعليمات دون فحصها وتقييمها.
10	المجازفة	لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن يواجهها حتى ولو كانت غير مؤكدة.
11	الإتصال	يستطيع التعبير عن نفسه، ويحسن الإستماع والتواصل مع الآخرين.
12	القيادة	يحترم زملائه، يستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب ذلك.
13	التعلم	يتعلم بسرعة وسهولة وتمكن، ولديه ذاكرة قوية.
14	المسؤولية	يزن الأمور ويتحمل المسؤولية أعماله وقراراته.
15	التكيف	يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف وآراء الآخرين.
16	إتخاذ القرار	يستطيع تقييم البدائل على أساس ملائمتها وفعاليتها في حل المشاكل.
17	المبادرة	لا يتردد في إتخاذ موقف محدد، لديه إهتمامات فردية.
18	الثقة بالنفس	واثق من نفسه أمام أقرائه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض أفكاره.

المصدر: (عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، مرجع نفسه، ص 20-21).

كما أن هناك خصائص أخرى التي تتسم بها الموهبة إضافة إلى الخصائص السابقة نذكر منها:¹

- الحساسية للمشكلات: وهي القدرة على التعرف على مواطن الضعف أو النقص في الموقف المثير، مما يحفز الفرد إلى إيجاد الحلول المناسبة.
- التخيل: وهي القدرة على إيجاد علاقات جديدة بين عناصر أو مواقف مألوفة بحيث تكون صور أو تراكيب لم تكن موجودة من قبل.
- القدرة على التجريد: وتتمثل في تجريد المعاني والمعلومات وتنظيمها وكذا تنظيم الأفراد والأشياء.

المطلب الثاني : المفاهيم المرتبطة بالمواهب.

هناك بعض المفاهيم تتعلق بمفهوم الموهبة نذكر منها:²

1. **العبقرية:** القدرة على الأصالة والإبداع مما يؤدي إلى إنتاج أشياء جديدة لم يسبق التعرف عليها من قبل في أي مكان في العالم.
2. **والعبقرية قوة فكرية فطرية من نمط رفيع كالتالي** تغري إلى من يعتبرون أعظم المشتغلين في أي فرع من فروع الفن، أو التأمل التطبيقي، فيها طاقة فطرية وغير عادية وذات علاقة بالإبداع التخيلي، وإستخدمت في القرن العشرين للدلالة عن أولئك الذين يستطيعون أن يقدموا إنتاجا جديدا مبتكرا.
3. **الإبداع:** إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد فكرا أو عملا، وهو بذلك يعتمد على الإنجاز الملموس.
4. **الذكاء:** هو القدرة الكلية على القيام بفعل مقصود، والتفكير بشكل عقلائي، والتفاعل مع البيئة بكفاية.
5. **التميز:** المتميزون كما يعرفهم مكتب التربية الأمريكي: "هم الذين يتم الكشف عنهم من قبل أشخاص مهنيين ومتخصصين، وهم الذين تكون لديهم قدرات واضحة ومقدرة على الإنجاز المرتفع".
6. **-التفوق التحصيلي:** يشير إلى التحصيل العالي، والإنجاز المدرسي المرتفع، فالتحصيل الجيد قد يعد مؤشرا على الذكاء، ويعرف المتفوق تحصيليا، بأنه الطالب الذي يرتفع في إنجازه، أو تحصيله الدراسي بمقدرا ملحوظ فوق الأكثرية، والمتوسطين أو أقرانهم.

المطلب الثالث: أصناف الموهبة ومستوياتها

أولا: أصناف الموهبة.

صنفت الموهبة إلى مجموعة من الأصناف أهمها:¹

¹ طالب محمود ياسين الخفاجي، علاء صاحب عسكر، الموهبة وإشكالية تداخل المفاهيم، مجلة جامعة الكويت للعلوم الانسانية، المجلد 22، العدد 12، كانون الثاني، العراق 2015، ص ص 59-60.

² عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، مرجع سابق ص ص 16-17.

1. الموهبة القيادية: (Lenderchip talent) تكون في قمة هرم تصنيف الموهبة، وتمثل القادة الموهوبين الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة.

2. الموهبة الأساسية: (Key talent) وهي النوع الثاني في التصنيف وفيها:

- الأفراد يكونون منافسة قوية، ويعتبر هذا النوع مهم جدا للمنظمة نظرا لما تتمتع به من قدرات وما يمتلكه الفرد من تصور وتطلع للمستقبل.
- الأفراد ليكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز 3 سنوات.
- الموهبة الأساسية عادة ما تمثل نسبة (2-5%) من الأفراد الموظفين الموزعين في التسلسل الهرمي للتصنيف.

3. الموهبة الجوهريّة: Care talent

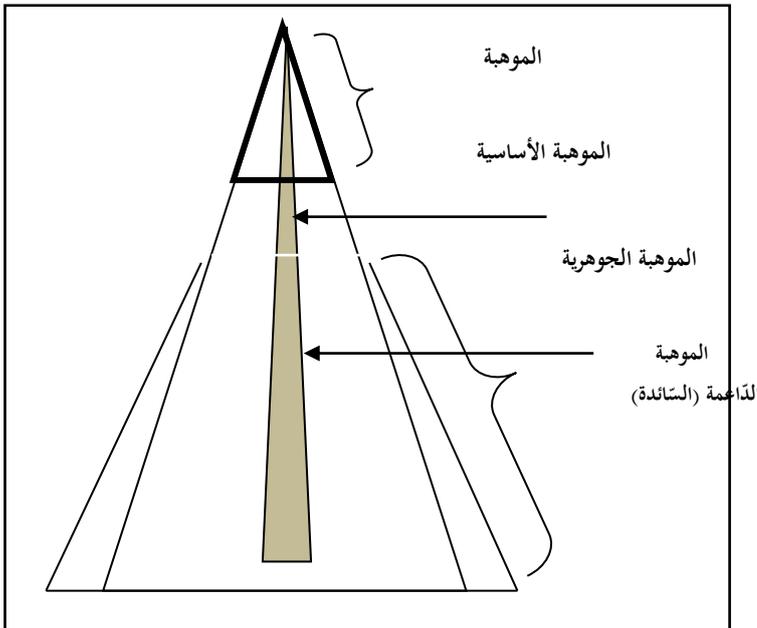
- الأفراد الذين ينجزون الأعمال الأساسية
- تنفيذ ما هو مهم في مدة قصيرة (2-6 اشهر)
- يشكلون قوة عضى ضمن العمل، وهم موظفو افنتاج المسؤولين عن التسليم.

4- الموهبة الداعمة: Support talent

عبار عن أنشطة تنفذ من خلال دعم الموهبة للأعمال الغير أساسية، حيث أن مهارات افراد هذه المجموعة متوفرة ويمكن تغييرها في أسابيع.

ويمكن توضيح تصنيفات الموهبة في الشكل الموالي:

الشكل(02): أصناف الموهبة



المصدر: (ساعد علي حمود العنزي، وآخرون، مرجع نفسه، ص 98)

¹ ساعد علي حمود العنزي، وآخرون، أنظمة عمل الاداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة المواهب في المنظمات، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد التاسع والثمانون، العراق 19 / 01 / 2011، ص ص 97-98.

ثانياً: مستويات الموهبة

توجد العديد من المستويات للموهبة والتي نذكر منها:¹

1. الموهوبون الأذكياء: ويتمثل ذلك في النمو العقلي السريع والذي يتقدم على العمر الزمني ويقاس باختبار (وكسلي) للذكاء ويصنف منهم من يحصل على 120 درجة فأكثر موهوباً في التفوق العقلي.
2. الموهوبون في التفكير الإبداعي: ويتمثل ذلك بالإتيان بأفكار وحلول جديدة ونادرة، ويتميز هذه الفئة من الموهوبين بالمرونة والطلاقة والإحساس بالمشكلات، ويقاس ذلك باستخدام (توانس) للتفكير الإبداعي، ويصف كل من يحصل على درجة 115 بأنه موهوب في التفكير الإبداعي.
3. الموهوبون الذين لديهم إستعدادات في القدرات والمهارات الخاصة: ويتمثل ذلك في التميز في بعض القدرات الخاصة، سواء كانت أكاديمية أو غير أكاديمية، مثل بعض المهارات والموهبة الفنية.

كما أورد بعض الباحثين بأن الموهبة تصنف إلى مستويات ثلاث كما يلي:

1. الأذكياء المؤقتين: وحددت نسبة ذكائهم بين (120-135) ويشكلون ما نسبة % 5-10%
2. الموهوبين: تتراوح نسبة ذكائهم 135-140 إلى 170 ويشكلون ما نسبة % 1-3%
3. العباقرة: تتراوح نسبة ذكائهم 170 فأكثر وهم يشكلون 00001 أي ما نسبة واحد من كل مئة ألف.

المطلب الرابع: أسباب الإهتمام بالموهوبين وطرق الكشف عنهم

أولاً: أسباب الإهتمام بالموهوبين

من الأسباب التي شاركت في تزايد الإهتمام بالموهوبين والمتفوقين وتعليمهم منذ بداية القرن العشرين ومنها:²

1. حركة القياس العقلي: من الطبيعي أن يتأثر تطور الإهتمام بالموهوبين بتطور حركة القياس العقلي ذلك لأن الكشف عنهم يتطلب قياساً لقدراتهم بطريقة ما، ولذلك ساعدت حركة القياس العقلي والنفسي إلى زيادة الإهتمام بتربية وتعليم الموهوبين ورعايتهم.
2. الحرب الباردة والسباق نحو التسليح: شهدت الحرب العالمية الثانية بروز قوتين هما الولايات المتحدة الأمريكية والإتحاد السوفياتي، ومن الطبيعي أن يكون للموهوبين دوراً فعالاً في جميع المجالات والميادين لأن الصراع من أجل البقاء، فلا بد من إستخدام الأفراد ذو كفاءة عالية ومواهب من أجل تنفيذ المهمات الصعبة والخروج بأخف الأضرار.

¹ هاشم فوزي العابدي، إدارة الموهبة في منظمات الاعمال - روى ونماذج مقترحة، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة العلوم الاقتصادية والادارية الكوفة ، العراق 2010، ص ص 17-18.

² محمد السعيد حميدي، الهادي خوجلي الطيب، الإستثمار في التدريب وإدارة المواهب، تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط، الإمارات 2011، ص 6.

3. **الإنفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية:** شهد العالم خلال العقود الثلاثة الأخيرة أعظم إنفجار معرفي في تاريخ البشرية وبالقدر الذي تحل فيه المشكلات كثيرة مع زيادة المعرفة يوجد الإنفجار السكاني وللعمولة مشكلات أكثر على المستوى العالمي، لأن الثورة في مجال الإتصالات والمعلومات أزلت الحدود والحوجز والحل هو مواكبة الأحداث الجارية.
4. **الجمعيات والمؤتمرات العلمية:** كان لهذه الجمعيات والمؤسسات الوطنية والإقليمية دورا فعال في رفع درجة الوعي المجتمعي من خلال المهويين والمتفوقين، وإشتملت أعمال المؤتمرات على البحوث والمناقشات حول موضوعات متعددة بقضايا المهويين من أجل رعايتهم، حيث شاركت كل من العراق وسوريا والكويت في المؤتمرات العربية.
5. **الموهبة هي الميزة التنافسية في الشركات الحديثة:** يؤكد العديد من كتاب الإدارة على أن عددا هائلا من الشركات المختلفة لا تستمد مزاياها التنافسية من تقديم أقل السعار أو أحدث التقنيات، ولكنها تستمدتها من كونها مرنة ومبتكرة، ومنبعها الموظفين الموهبين.

ثانيا: طرق الكشف عن المهويين

لاشك أن عملية الكشف عن المهويين والتعرف عليهم هي المدخل لأي مشروع أو برنامج يهدف إلى رعايتهم و إطلاق طاقتهم وتمكن من إدارتهم والإستفادة منهم وتعددت طرق الكشف عنهم وتنوعت وسيتم إدراج بعض منها فيما يلي:¹

1. **محك الذكاء:** كان Terman الأكثر إعتزاز بهذا المحك ومقاييسه، ورأى أن الموهوب والمتفوق عقليا هو من يحصل على درجات على مقياس 1 % من المجموعة التي ينتمي إليها في ضوء مستوى الذكاء.
2. **محك التحصيل المدرسي:** حسب هذا المحك يشمل التفوق أولئك الذين يتميزون بقدرة عقلية عامة ممتازة ساعدتهم على الوصول في تحصيلهم الأكاديمية إلى مستوى مرتفع.
3. **محك التفكير الإبتكاري:** يعتمد على إظهار المبدعين والمهوبين الذين يتميزون بدرجة عالية من الطلاقة والمرونة والأصالة في أفكارهم بحيث يحاول هذا المحك الكشف عن الفرد المميز والفردي والغير مؤلوف، ويتطلب هذا المحك الإهتمام بدراسة التكوين العقلي للفرد، والتعرف على تلك القدرات التي تساهم في عملية الإبتكار.
4. **محك الموهبة الخاصة:** إتسع مفهوم التفوق العقلي، بحيث لم يعد قاصرا على مجرد التحصيل في المجال الأكاديمي فقط بل بحدة في مجالات خاصة تعبر عن مواهب معينة لدى بعض الأفراد، أهلتهم كي يصلو إلى مستويات أداء مرتفعة في هذه المجالات مثل مجالات الفنون والعلاقات العامة والمجالات الإجتماعية .
5. **محك الأداء أو المنتج:** في هذا المحك يتوقع من المهويين أن يقدموا الأداء و الإنتاج المتفوق في مجال متخصص وخاصة في مستوى كان في مثل عمرهم .

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة في المنظمات الاعمال العصرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن عمان، 2016، ص ص 67-68.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المواهب

يعتبر مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم الإدارية والتنظيمية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وإحاطة بهذا المفهوم سنتطرق للعناصر التالية:

المطلب الأول: مفهوم وإدارة المواهب وأهميتها

أولاً: مفهوم إدارة المواهب

على الرغم من حداثة هذا المفهوم إلا أن هناك عدداً لا بأس به من التعريفات التي تطرقت لموضوع إدارة المواهب، إذ تشير معظمها إلى أن ممارسة إدارة المواهب تندرج تحت المظلة العامة لإدارة الأداء، والتدريب والتطوير، ولكن لغرض تحقيق النتائج الموجودة من إدارة المواهب فإنه يجب النظر إليها على أنها نظام متكامل من السياسات و آليات إدارة رأس المال البشري المؤدية إلى جذب المواهب وإحتفاظ بها وتحفيزها وتنميتها وبتالي تحقيق أهداف المنظمة.

وبذلك يمكن تعريف إدارة المواهب على أنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات غدارة رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المنظمة من أجل ضمان أفضل إستقطاب (وجذب العناصر البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل منظمة ما.¹

حيث تعمل المنظمة على توظيف قدرات هذه العناصر، سعياً للمحافظة عليها، من أجل رفع كفاءة الأداء داخل المنظمة والتأثير من خلالها على الآخرين.

ويرى Pierre Miralleis أن هناك نوعين من إدارة الموهبة إدارة الموهبة على مستوى الفرد، وإدارة الموهبة على مستوى المنظمة، ويعرفها كما يلي:²

بالنسبة للفرد تتمثل إدارة موهبته في معرفتها، أخذها بعين الإعتبار، تطويرها، ومن ثم البحث عن أفضل الشروط التي تمكنه من التعبير عنها وإعطائها قيمتها الحقيقية.

أما بالنسبة للمنظمة تتمثل إدارة الموهبة في التطبيق الخاص والأمثل لإحسن الممارسات التسييرية للموارد، العتراض بها، حمايتها، إستغلالها.

حيث قسم الباحث هذا التعريف إدارة الموهبة إلى نوعين على المستوى الفرد أي أن الفرد يجب عليه معرفة أنه موهوب ويطور نفسه وبالتالي البحث عن الشروط التي تناسبه لسد رغباته.

أما على مستوى المنظمة عليها بالمحافظة عليها وإستغلالها بما يخدم أهدافها في المستقبل.

¹ خضير كاظم حمود، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار زمزم للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2013، ص ص 27-28 .

² طاهري فاطمة الزهراء، بن غزال إبتسام، دور تسويق الموارد البشرية في إدارة خسارة المواهب، الملتقى الوطني السادس، تسويق الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 14/13/2018، ص 6.

بينما يعرفها Blasse & April من خلال الأهداف إذ أشار أنها تسعى إلى: ¹

- تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين، أي متابعة المسار المهني للفرد الموهوب وتنميته لكي يبلغ أعلى المناصب في المنظمة.
 - تنفيذ الأنشطة التطويرية المتميزة في المؤسسة، أي العمل على كافة العمليات التي تساعد في تطوير إمكانيته المتميزة داخل المؤسسة.
 - تقديم الدعم إلى مجتمعات الموهبة في المؤسسة، من تحفيز وتوجيه ورعايته وغيرها.
 - مناقشة خيارات الوظيفة الأنسب للموهوبين، أي وضع الفرد الموهوب بما يناسبه من الوظائف والتي يستطيع تحقيق الأهداف من خلالها.
- وتعرف إدارة المواهب كذلك على أنها تنفيذ إستراتيجيات أو أنظمة متكاملة مهمة للزيادة الإنتاجية من خلال تطوير العمليات المحسنة لجذب والإستفادة وتطوير والحفاظ على الأشخاص ذوي المهارات والكفاءات العالية وذلك من أجل تلبية الأعمال الحالية والمستقبلية للمنظمة.
- تعرف إدارة الموهبة بأنها عملية ديناميكية متكاملة تمكن المنظمات من تحديد وإستقطاب وتطوير الموهبة التي تحتاجها لمقابلة أهداف إستراتيجية.²
- يعتمد هذا التعريف على العمليات التي تقوم بها الإدارة من إستقطاب وتطوير وحفاظة على المواهب التي تحاول المنظمة الإستفادة منها في تحقيق أهدافها.
- مما سبق يمكن القول أن إدارة المواهب هي مرحلة أخيرة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على الحصول على الموارد البشرية ذات القدرات العالية، وتتضمن أساليب تطويرهم والإحتفاظ بهم ورعايتهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة في ظل محيط يتسم بالتغير الدائم.
- ترتبط إدارة المواهب بإدارة الموارد البشرية من الناحية النظرية ولكن تختلف عنها في التحليل من خلال النواحي التالية:³
- أنشطة إدارة الموارد البشرية هي أعمال إدارية عامة، في حين أن إدارة المواهب هي عملية مستمرة تربط بين الموارد البشرية المثلى ومكانها الحقيقي في المنظمة.
 - كما أن إدارة المواهب لا تختلف إختلافا كبيرا عن إدارة الموارد البشرية، وهي تشمل جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية وبالتالي فإن إدارة المواهب هي الإسم الجديد لإدارة الموارد البشرية مع إرتباط أقوى بكيفية إدارة المواهب إستراتيجيا.

¹ Michelle fi tgerald, **talent and talent management insights**, NHS leadesechip, academy, 2014, p 11.

² غني دحام، حسين وليد حسين، إستخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي، مجلة كلية التراث الجامعي، العدد 13، جامعة بغداد- العراق - 2013، ص91.

³ اقطي جوهر، وآخرون، العلامة التجارية لصاحب العمل كأسبقية لفعالية إدارة المواهب، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 14/13 مارس 2018، ص9.

ثانيا: أهمية إدارة المواهب

تأتي أهمية إدارة المواهب من الفوائد المتحققة من تطبيقها فقد حدد كل من Haskin & Shaffer على أن أهمية إدارة المهبة تكمن في:¹

- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية.
- تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة لإستكشاف الطاقات الكامنة.
- تكوين أوعية المواهب في كل مستوى داخل المؤسسة.
- تحديد واضح للإستعداد الموهبي.
- المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمته المؤسسة.
- مساعدة الأفراد الموهوبين في تخطيط مساراتهم الوظيفية.
- ضمان تدفق المواهب عبر أنابيب القيادة.

كما تظهر أهمية إدارة المواهب من خلال كونها تؤدي دورا كبيرا في إختيار القادة والمديرين بالإضافة إلى تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الإنجازات العالية، كما تحفز الأداء العالي والتي بدورها تجذب الأفراد الموهوبين وتخلق وسيلة لمكافئتهم وتدفع لتحسين الإنتاجية والجودة.

كما تتجلى أهميتها كذلك من خلال قدرة المنظمة على الإحتفاظ بموظفيها ذوي الإمكانيات العالية وبناء بيئة قيمة للمنظمة.²

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة المواهب وأسباب ظهورها

أولاً: التطور التاريخي لإدارة المواهب.

تعكس إدارة المواهب إحدى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية إذ أوضح Bersin بأن وظيفة الموارد البشرية تطورت أو مرت بثلاث مراحل تاريخية على النحو الآتي:³

1. قسم الأفراد: وهي الفترة التي إمتدت منذ السبعينات من القرن الماضي إلى الثمانينات منه وملاحها الأساسية هي توظيف الأفراد، دفع الأجور لهم، والتأكد من أنهم إستلموا من المنظمة عوائد ضرورية وأصبح فيها القسم وظيفة الأعمال.

¹ هيفي علي سليمان الهيفي، اثر إستراتيجيات إدارة المهوبة على تحقيق الابداع الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على شركات التأمين الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، الكويت، 2014، ص18.

² هديل كاظم، افتخار عبد الحسين كاطع، دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات إدارة المهوبة، بحث ميداني في وزارة العلوم تكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العراق، مجلد 22، العدد 87، 2016، ص 182.

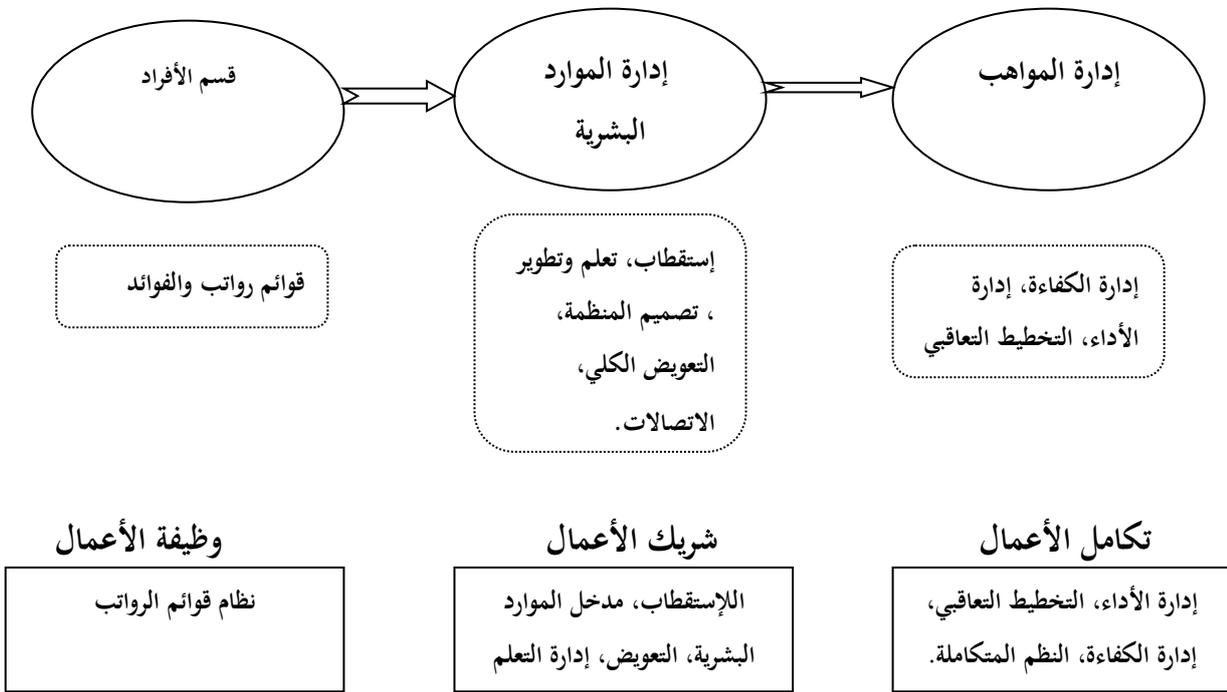
³ بالقرع فاطنة، مرجع سابق ص100.

2. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية: وهي الفترة التي إمتدت من الثمانيات إلى التسعينات أدركت فيها المنظمة بأن وظيفة الموارد البشرية في الواقع أكثر أهمية وبالتالي أصبحت إستراتيجية وتطورت من وظيفة الأعمال إلى شريك أعمال.

3. إدارة الموهبة: وهي فترة بدأت منذ بدايات القرن الحادي والعشرون، ولازالت مستمرة وتتضمن عمليات وأنظمة موارد البشرية جديدة وبشكل متكامل جدا وتحولت من شريك أعمال إلى تكامل مع الأعمال.¹

ويمكن توضيح هذا التطور من خلال الشكل التالي:

الشكل (03): التطور التاريخي لإدارة المواهب



المصدر: (غني دحام، تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق ص 29)

ثانيا: أسباب ظهور إدارة المواهب

توجد عدة أسباب أدت إلى ظهور مصطلح المواهب الذي تسعى إليه أي منظمة أعمال في وقتنا الحالي وتتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي:²

1. تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء: أدى النمو السريع في فنون صنع لأشياء وتعقد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغيرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة أحد هذه المتغيرات هو إزدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفة ومهارة وأكثر تخصص.

¹ غني دحام، تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق ص 29.

² عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، مرجع سابق، ص ص 23-24.

2. إرتفاع مستويات التعليم: لقد شهدت الأربعين سنة الماضية تحولا سريعا في المستوى المتوسط للتعليم، بمعنى ذلك أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد أقل تعليما منهم بكثير وقد تصل الفروق في مستوى التعليم الرسمي إلى أربع أو خمس أو حتى ست سنوات.

3. تعقد المهام الإدارية: وذلك بسبب إزدیاد حدة المنافسة إضافة إلى بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الإستقرار البيئي، لذلك على المنظمات تصميم البرامج الفعالة لإستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين آدائها.

4. زيادة درجة التدخل الحكومي: تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول في مختلف المؤسسات بإستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل وظائف بدون تميز أي بدون النظر إلى اللون والنوع أو أي أداة تمييزية أخرى.

كذلك ساهمت أسباب أخرى في تزايد الإهتمام بإدارة المواهب أهمها:¹

- الإنفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية: حيث شهد العالم أعظم إنفجار معرفي في تاريخ البشرية، ومع التطور في مجال الإتصالات والمعلومات أزيلت الحدود والحواجز ولم تترك لأي دولة سوى تؤثر وتتأثر بالأحداث الجارية أيا كانت نوعيتها.
- تزايد الإهتمام في المنظمة: حيث يؤكد العديد من كتاب الإدارة أن نجاح المنظمات وتفوقها التنافسي مستمد من كونها مرنة ومبتكرة والذي يعتبر منبعها الحقيقي الأفراد العاملين.
- نتيجة لتزايد القوى العاملة في سوق العمل: حيث تتصادم فئة الشباب والمتقاعدين أي الشباب المتعطش للعمل والمتقاعدين للعائدين بخبراتهم وكفاءاتهم، لذلك تسعى المنظمات إلى بذل الجهد لجذب المواهب الممتازة والإحتفاظ بها.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة المواهب وأساليبها

أولاً: مبادئ إدارة المواهب

هناك مجموعة من المبادئ الذاتية التي يجب أن يأخذها المدير والمنظمة بصفة عامة بعين الإعتبار والتي تتعلق بإدارة المواهب والتي تتمثل في:²

- الإرتباط والتوافق مع إستراتيجيات المؤسسة.
- تعزيز مكانة إدارة المواهب على أجندة الإدارة العليا.

¹ مقدود وهيبة، إدارة المواهب ... الاستثمار الامثل للمنظمات القرن الحادي والعشرون، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2015، ص 7

² محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجلي، مرجع سابق، ص7.

- الإستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية لأدوار المختلفة.
 - شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية (خطوط أنابيب الكفاءات القيادية).
 - الإستثمار في تطوير مكامن المواهب وليس في جميع الشرائح الوظيفية.
 - يجب التفرقة بين الإستعداد الموهبي (الأداء الحالي) والجاهزية المستقبلية.
 - وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.
 - تعزيز كفاءة القائمين على نظام إدارة المواهب (قدرات، توقعات الدور...).
 - تكامل عناصر النجاح: تكامل بين هيكل المسؤوليات وبرنامج آلي في محتوى سليم.
- كما أن هناك مبادئ أخرى منها:¹
- **الثقافة:** يجب أن تتعامل المنظمة مع الموهبة كثقافة تقوم عن تبني عدد من المبادئ والأساليب التي تهنئ الظروف والمناخ المناسب لنمو الموهبة.
 - **التدريب:** يجب تدريب الموهوبين لصقل مواهبهم والممارسة في ضوء إستراتيجية المنظمة على قائمة المهام المخطط القيام بها.
 - **إدارة الصراع:** غالبا ما يكون الموهوبين سببا في الصراعات التي تحدث في المنظمة فهم الأكثر وقوع فيها، والصراع يحتاج إلى حكمة في التعامل معه .
 - **الإتصال:** يحتاج الموهوبين إلى قيادات ذات خبرة ومهارة إتصالية كبيرة في توصيل الوسائل والمعاني والمفاهيم، وكذلك التغذية العكسية التي يصدرها الموهوبين كما تتطلب منهم الحكمة في التعامل مع الظروف والمواقف الإتصالية بمزيد من المرونة والمنطقية.

ثانيا: أساليب إدارة المواهب

يجب أن تستحوذ إدارة المواهب على ما يقل عن 40% من وقت وجهد الإدارة العليا، فهم أكثر أهمية في الوقت الذي تستهلكه الإدارة العليا موضوعات أقل أهمية وأهم الأساليب التي يجب أن تتبعها الإدارة العليا هي:²

1. **وضع الموهبة في تصميم الهياكل التنظيمية:** تهتم المنظمات التي تسعى للتفوق والتميز الى تضمين الوصف الوظيفي ، وإشترطات شغل الوظيفة تبني ضرورة توفر حد أدنى من الموهبة أو وجود مؤشرات بإمكانية نضج الموهبة في المستقبل، ويتطلب ذلك الأمر وجود خبراء في المرحلة الإستقطاب وأجراء المقابلات لإختيار لموهوبين.

¹ مقدود وهيبه، مرجع سابق، ص ص 9-10.

² محمد عبد الفاتح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص ص 32-34.

2. **المقارنة المرجعية:** هي أسلوب الهدف منه جمع البيانات والمعلومات من المنظمات المنافسة للتعرف على إستراتيجياتها، وليس هناك ما يمنع من محاكاة المنظمات التي نبحث في المنافسة من خلال تطبيق فكرة الأشبال في كرة القدم، أو إكتشاف المواهب المخفية لدى العاملين أو شرائها .
3. **تخصيص الوظيفة في الموارد البشرية لإكتشاف المواهب:** يجب أن لا تتوقف الموارد البشرية في المنظمة بالتعاون مع المديرين في الإدارات والقطاعات المختلفة عن البحث في جميع مستويات المنظمة والسعي من أجل رعايتها والإحتفاظ بها مع وضع معايير لقياس مواهب الموظفين وإتخاذها من أجل إكتشاف المواهب، وتقييم الأداء والمكافآت والترقيات.
4. **تدخل الإدارة العليا:** يجب أن تتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر في تعيين وتشغيل ومكافئة ونقل وترقية وتحريك الموهوبين.
5. **إكتشاف الفجوة في المواهب في الوقت المناسب:** يجب أن تكون هناك خطة إستراتيجية تعمل على ربط إستراتيجية الشركة بنوع وطبيعة المواهب المتوفرة بالمنظمة، وتقدير فجوة المواهب بين ما تملكه المنظمة من مواهب وما تتطلبه الخطة الإستراتيجية، ثم العمل على سد الفجوة من خلال العيّنات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين.
6. **تهيئة بيئة العمل:** أي جعلها أكثر ملائمة لبروز المواهب، وتشجيع الإبتكارات والأداء الغير التقليدي، ومراعات ربط الأفكار والأعمال بأصحابها الحقيقيين وعدم نسبها لرؤسائهم المباشرين.

المطلب الرابع: نظام إدارة المواهب ونماذجها

أولاً: نظام إدارة المواهب

عند النظر إلى التطورات المتلاحقة في النظام الإقتصادي العالمي نرى أن المنافسة اليوم إشتدت بين المؤسسات، حتى بات البقاء والنجاح الهدف الإستراتيجي لهذه المؤسسات وبالتالي وضعت نظام لإدارة هذه المواهب، حيث يتلخص في العناصر التالية:¹

1. **جذب الموهوبين:** على المنظمة أن تسعى إلى بناء علامة تجارية ومكانة جيدة من أجل جذب عمالة إليها، ويتلخص ذلك في تقييم نتائج إيجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي نتيجة لذلك تستمك من جذب الأفضل.
2. **إختيار الموهوبين:** ينبغي على المنظمة تنفيذ برنامج جيدة لإختيار الموهوبين وتستخدم لذلك أدوات لإختيار الأفراد المناسبين على أساس الكفاءات والمواهب والأداء العالي، وتتم العملية من طرف أفراد متخصصين ذوي الخبرات.

¹ زكية مقري، نعيمة بجاوي، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية بباتنة، مجلة جامعة الملك فيصل، دورية نصف سنوية، كلية الاقتصاد، المجلد 7، العدد 13، 2014 ص ص 179-180

3. إستبقاء المواهب: ينبغي التمسك بمؤلاء الأفراد الموهوبين والأساسين فهم الذين يقدمون للمنظمة للنجاح في المستقبل والذين لا تستطيع المنظمة الإستعناء عنهم، والمنظمة تحتاج إلى تصميم الإستراتيجيات للإحتفاظ بالموهوبين كنظام المكافآت على الأداء العالي وتوفير فرص التنمية لهم.

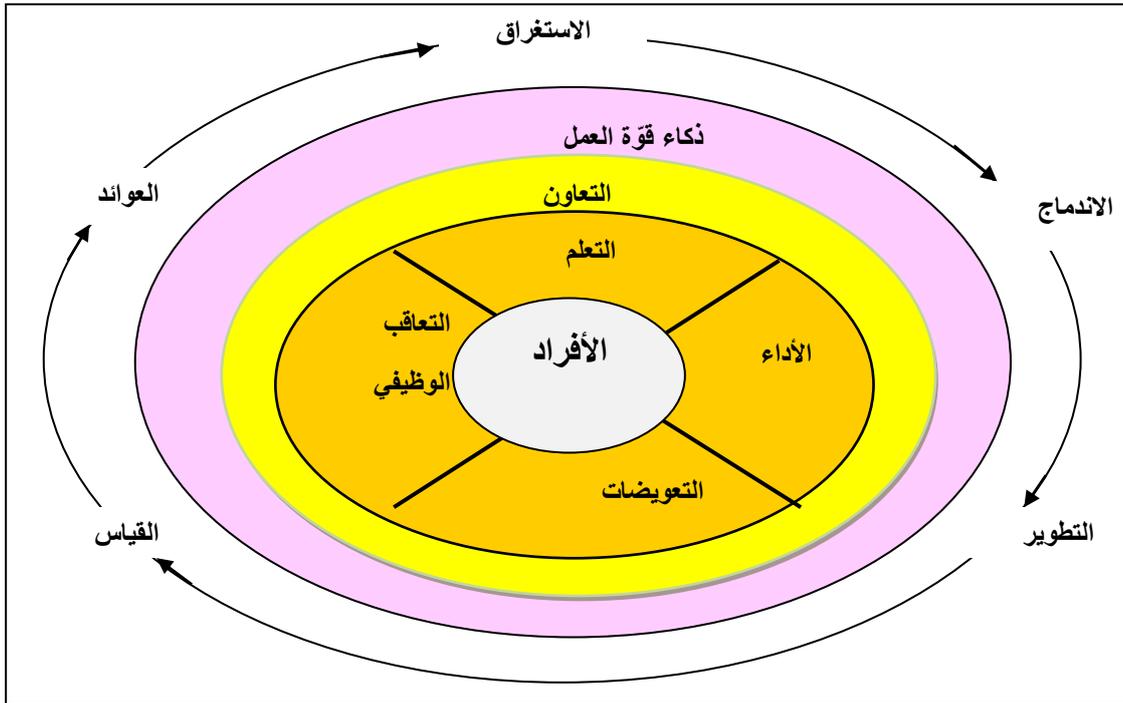
4. الإعتراف بالموهوبين: وذلك بتقديم تقارير تقييمية للموظفين على أعمالهم ومعرفة طموحاتهم ومصالحهم، ومساعدتهم في مساهم المهني، كما تحاول المنظمة إكتشاف نقاط القوة لديهم وتشجيعهم على إكتشاف مواهبهم الكامنة والتعبير عنها.

ثانيا: نماذج إدارة المواهب.

من خلال تتبع الأدبيات وتحليل مضامينها الفكرية لاحظنا وجود عدد من النماذج التي تعد بمثابة مرشد ودليل عمل إدارة الموهبة، ومن بين النماذج ما يأتي:¹

1. نموذج إدارة الموهبة الإستراتيجية: يتكون هذا النموذج من مجموعة من العناصر لإنجاح إدارة المواهب يمكن إيجازها في الشكل التالي:

الشكل(04): نموذج إدارة الموهبة الاستراتيجية



المصدر: (هاشم فوزي العابدي، مرجع سابق، ص 40).

- الإستغراق الوظيفي للموهبة.
- إندماج الموهبة.

¹ هاشم فوزي العابدي، مرجع سابق، ص 40

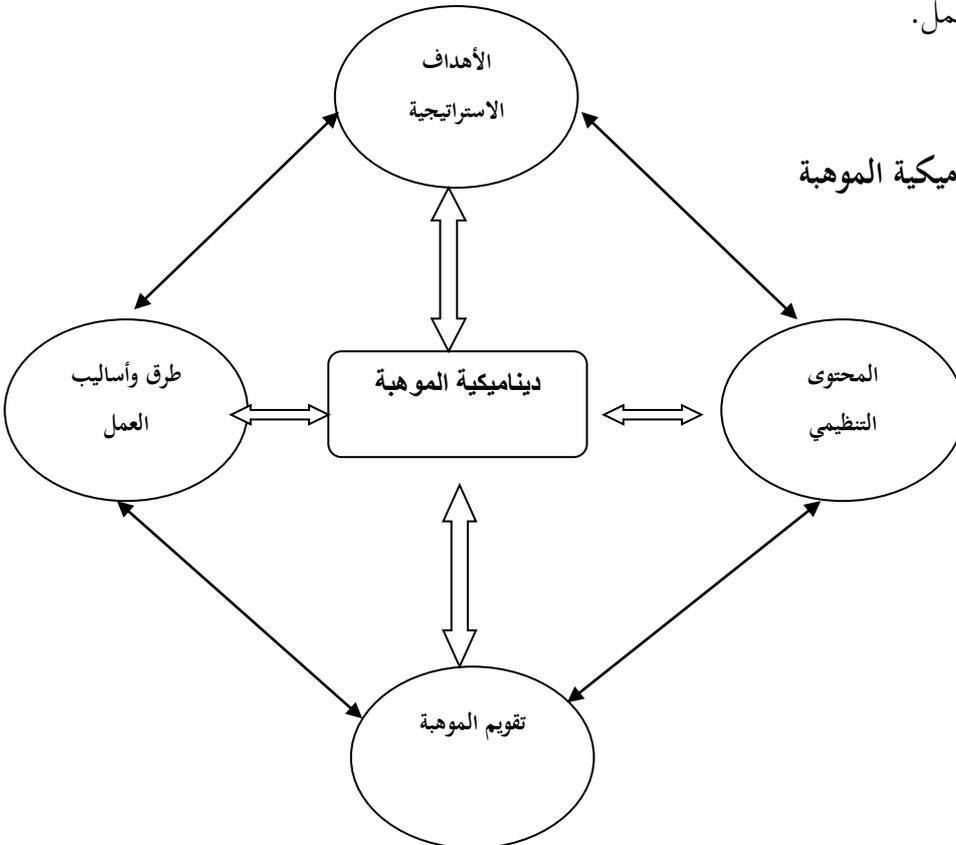
- تطوير الموهبة
- قياس الموهبة.
- تقديم العوائد لأصحاب الموهبة.

2. نموذج ديناميكية الموهبة: هو نموذج آخر يشير فيه إلى عملية تطوير وتنمية الموهبة على أنها ديناميكية

تفاعلية يمكن أن تبدأ بأي عنصر من عناصر المنهج الإداري الأربعة الرئيسية وهي:¹

- الأهداف الإستراتيجية.
- المحتوى التنظيمي .
- طرق وأساليب العمل.
- التقييم.

الشكل(05): نموذج ديناميكية الموهبة



المصدر: (هاشم فوزي العابدي، مرجع سابق، ص 43).

3. نموذج القيادة الموهوبة التفاعلية: قدمت الباحثة sisk لوصف وتدريب المهارات القيادية يتضمن ستة

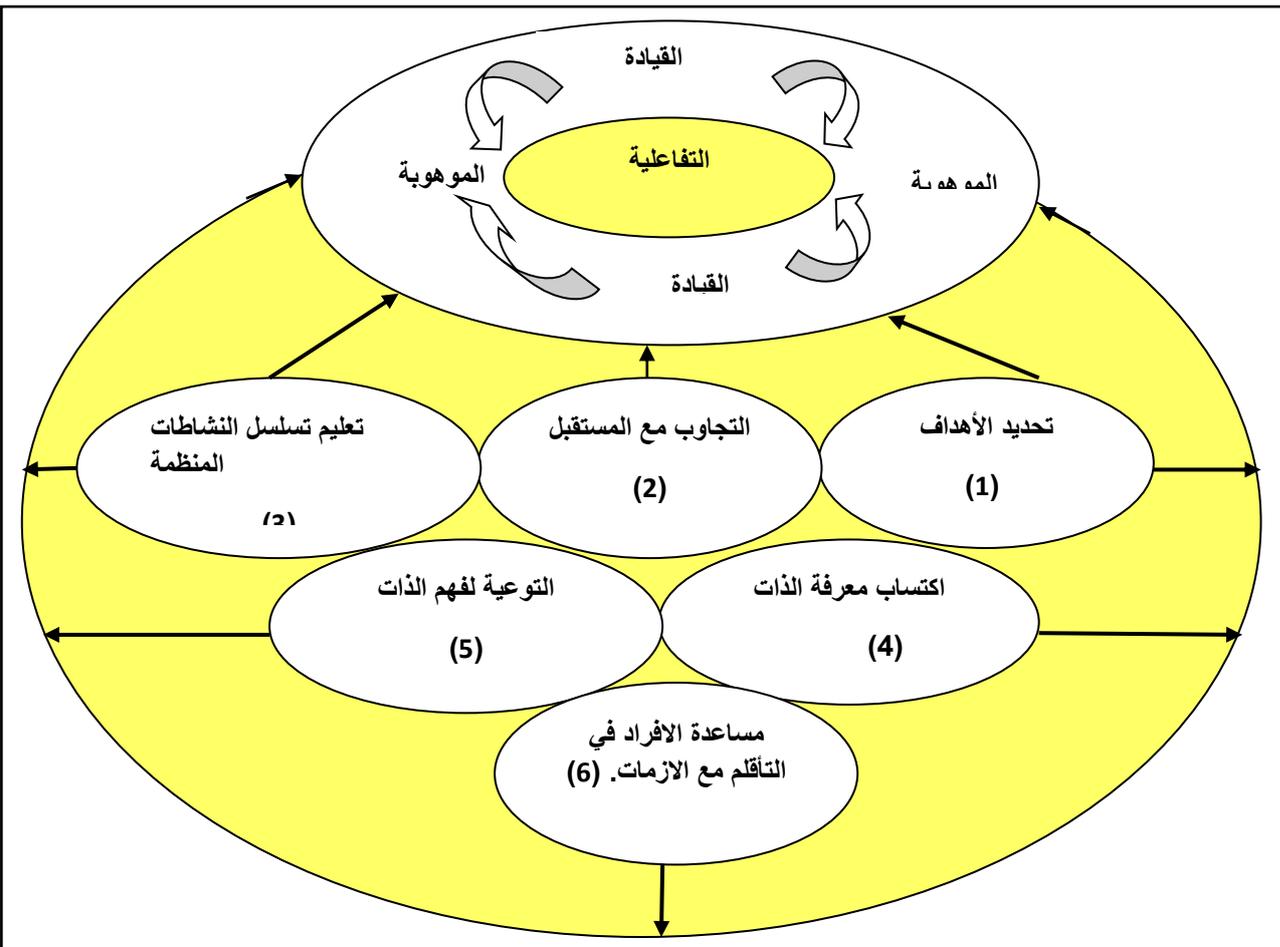
إستراتيجيات تتناول الجوانب السلوكية وهي التالي:

- تحديد الأهداف: وبها يتدرب الأفراد على بناء الأهداف والخطط والأولويات والغايات .
- التجاوب مع المستقبل: يتم مساعدة الأفراد على توجيه جهودهم وأنظارهم نحو المستقبل، مثل التخطيط لمستقبل المنظمة وتطوير خططها.

¹ هاشم فوزي العابدي، مرجع سابق، ص 43.

- تعليم تسلسل نشاطات المنظمة: وهذا من شأنه قيادة الأفراد نحو إنتاج إبداعي لتحديد الزمن المتسلسل والعمل الإنتاجي.
- إكتساب معرفة الذات: تزداد معرفة الذات لذاته كلما كان إنتاجه غزيراً مثل إكتشاف براءة إختراع، تنمية العلاقات الوجدانية مع الآخرين.
- التوعية لفهم الذات: تزداد شخصية الفرد لذاته من خلال آدائه لمهام قيادية مثل التخطيط، المبادرة، تدعيم الآخرين، تبادل المعلومات.
- مساعدة الأفراد لتأقلم مع الأزمات والقيم المختلفة: حيث يتكون لدى الأفراد قدرة على التكيف مع صدمات القيم المختلفة، والبحث عن حلول لازمات والمشاكل، كما يتعلمون إستراتيجيات التفاوض.

الشكل (06): نموذج قيادة الموهبة التفاعلية



المصدر: (هاشم فوزي العابدي، مرجع سابق، ص 43).

المبحث الثالث: عمليات تنمية المواهب

إن نجاح عملية تنمية المواهب في المنظمات يتطلب تنفيذ مجموعة من العمليات والإستراتيجيات التي تعتبر أساسية ومباشرة لنجاح العملية من جهة، وتجعل المنظمة مسؤولة عن تجسيدها والإهتمام بها من جهة أخرى، وسناقش ذلك خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: إستراتيجيات إدارة المواهب

وقفال (Mcgee) كما ورد لدى (Holvathava)، يستند العمل الفعال مع الأفراد الموهوبين على إستراتيجية إدارة المواهب المستمدة من إستراتيجية المنظمة، حيث تحاول ضمان الأشخاص الموهوبين الموجودين، المؤهلين، الملتزمين، الذين يساهمون في تحقيق الإحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، وعليه سنناقش فيما يلي ثلاث إستراتيجيات رئيسية لإدارة المواهب وهي على النحو التالي:

أولاً: إستقطاب المواهب (Attracting talent): وتشمل السياسات التي من خلالها يتم تحديد الأفراد الموهوبين وإختيارهم، حيث تصنف إلى مجالين، تخطيط المواهب وسمعة إدارة الموارد البشرية:¹

1. **تخطيط المواهب:** أن دور تخطيط الموارد البشرية مهم جدا في تحديد الإحتياجات المستقبلية من المواهب في جميع المستويات، حيث يتم التركيز في هذا المجال على نوعية الكفاءات مثل (المعرف، المهارات، القدرات... إلخ) والتي تستخدم في العديد من المواقع، كإستخدامها عند الحاجة إلى الإستغناء على بعض الموظفين، ويجب أن تتوافق مع خطط عمل المنظمة، إن الهدف من تخطيط المواهب هو الحصول على مستوى مثالي في تحديد مواقع المواهب والتي تؤدي في الأخير إلى وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مع الكفاءة والحوافز اللازمة.

2. **سمعة الموارد البشرية:** تركز المنظمات على الخصائص التي تجعلها أكثر جاذبية لمجموعة المتقدمين المحتملين وخاصة الموهوبين منهم، أي تركز على سمعة الموارد البشرية لجذب المواهب البشرية إليها، وتعود سمعة الموارد البشرية إلى الإنطباع المتولد لدى المتقدمين للعمل من خلال الصورة التي تعكسها المنظمة والتي يمكن أن تكون إيجابية أو محايدة أو سلبية، لذلك وجب على المنظمات الإهتمام بسمعة الموارد البشرية لجذب المواهب، فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمات إستخدام ممارسة إدارة الأداء بفعالية لتحديد المواهب، وإعادة هيكلة العمل أو إعادة تصميم الوظائف لتحفيز وإشراك الموظفين.

ثانياً: تنمية المواهب:

تشمل عملية تنمية المواهب أربعة مجالات واسعة حسب ماورد عن (كاربرى و جرمان):

- تحديد الهوية (من التطوير؟ من هو المظف الذي هو بحاجة إلى التطوير؟)

¹ صالح علي الجراح، جمال داود أبو دونه، أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الإنتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015، الأردن، ص 289-290

- التصميم (مالقدرات التي يجب تطويرها، والمدة الازمة لذلك؟)
- التقييم (ماهي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفعالية؟)
- الدعم التنظيمي (مالدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟)

كما تشير النتائج إلى أن المنظمات ذات سمعة الموارد البشرية الجيدة تمتلك عمليات وبرامج لتنمية المواهب بشكل أفضل، كما تساعد في تنمية الأفراد في التعرف على مختلف الثقافات وذلك من خلال تنمية المعارف والمهارات التي يتم إكتسابها من خلال الخبرات التعليمية كالتدريب والسفر إلى الخارج. كما أن عملية تنمية المواهب تضمن نقل المعرفة الضمنية من الموظفين القدماء إلى الحاليين والجدد، علاوة إلى ذلك تستخدم المنظمات مجموعة متنوعة من الخبرات والممارسات التنموية مثل إسناد المهمات الدولية على المدى القصير و الطويل، والمشاركة في فرق عالمية، والتدريب متعدد الثقافات .

أما الخطوة النهائية في هذه العملية بما في ذلك القضايا المرتبطة بالتعلم والتطوير، في هذه المرحلة، الموظفين بحاجة إلى مسار مهني واضح وشفاف والمنظمة بحاجة إلى المزيد من الإستثمارات في الموظفين من أجل تلبية الإحتياجات في المستقبل.

كما يمكن للمنظمة تنمية المواهب من خلال مايلي:¹

1. لا تقتصر عمل الموهوب على مجال واحد متكرر: يصاب الموظف بالملل إذا كان هناك تكرار في عمله، ويفضل أن تكلفه بمهام لم يسبق له آداؤها، أو ينتقل بين الوظائف في تخصصه.
2. أن تجعل الموهوب مسؤولاً: لا تجزء المسؤولية أو المهام التي تكلف بها الموظف الموهوب حيث يسند له كامل، حتى يستطيع أن يمارس موهبته بشكل كلي وإحسابه بالإستقلالية والحرية في أدائه حيث يمثل ذلك حافز كبير في تطوير مواهبه.
3. أن لا تبخل على الإستثمار في المواهب: من الأهمية أن تكون لديه خطة وموازنة خاصة الإستثمار في المواهب، من حيث التوجيه والتدريب أو التحفيز المادي والمعنوي.
4. جعل خلافات مع المواهب نقطة إنطلاق: يجب عليك أن تتكون أن الخلافات مع الموهوب في الرأي هي دليل صحة ونضج شخصي للموهوب وأن تتعامل مع الخلافات على أنها طريق لتنمية المواهب.

ثالثاً: الإحتفاظ بالمواهب

تشمل عملية إستبقاء المواهب جميع الأنشطة التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة، ويمكن تجميع البحوث في مجال إستراتيجية الإحتفاظ الفعالة للمواهب وهي:¹

¹ محمد عبد الفاتح رضوان، مرجع سابق، ص 45-46

• إستراتيجية الإحتفاظ الفعالة بالمواهب: من الدوافع الرئيسية التي تتيح للعمال في جميع المستويات تغيير وظائفهم أغلب الأحيان (على سبيل المثال، تغيير الموقف تجاه العمل، وهيكّل العمل)، الإبقاء على المواهب يعتبر تحدياً كبيراً لجميع المنظمات، وتشمل إستراتيجيات الإحتفاظ الفعالة بالمواهب ما يأتي:

1. إشراك المواهب (Talent Engagement): تشير الأبحاث أن الموظفين الأكثر إنخراطاً في

عملهم وأكثر مشاركة في منظماتهم، من الأرجح أن يكون لديهم الرضاء الوظيفي أكثر، وهم أقل عرضة للمغادرة، ولديهم قدراً أكبر من الولاء والإخلاص للعملاء ومستوى أدائهم أعلى.

2. التطوير الوظيفي (Career Development): المنظمات التي تقدم التخطيط الوظيفي

للموظفين الموهوبين هي أكثر عرضة لرؤية انخفاض مستوى معدل الدوران التطوعي وبالتالي عندما يكون الموظفون على فهم جيد لمساهمهم الوظيفي وأن المنظمة تهتم بتنميتهم فإنهم أكثر إرتباطاً بمنظماتهم.

3. التدريب (Training): إن التدريب أثناء العمل هو الأساس الذي يحقق تنمية الموهوبين بصفة

مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم بشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم، فالتدريب يقدم معرفة جيدة، ويضيف معلومات جيدة ومتنوعة ويعطي قدرات ومهارات أقل قابلية للتحويل إلى منظمة أخرى، ويعدل السلوك ويغير العادات والأساليب، كما يؤدي إلى زيادة روح الإلتزام لدى المتدربين تجاه منظماتهم.

4. ثقافة إدارة المواهب (Talent Mangement Culture): تظهر للموظفين أن إدارة

المواهب تمثل أولوية بالنسبة لجميع الموظفين ومصدر للمواهب العالمية، ومصدراً للمدراء الأكفاء الذين يسعون إلى تحسن إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب.

المطلب الثاني: النظريات والنماذج في تعليم وتدريب الموهوبين

يمكن توضيح بعض هذه النظريات فيما يلي:²

أولاً: نموذج دورة التعلم "كاي ثورن" و"أندي بلانت": يمر التعليم حسب النموذج بالمراحل التالية:

¹ صالح علي الجراح، جمال داود أبو دوله، مرجع سابق، ص 291

² بن سالم آمال، سبيل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات، دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر بيسعادة، رسالة ماجستير في إدارة المنظمات، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011/1010، الجزائر، ص 72-73.

1. **البحث عن التجربة:** تبدأ عملية التعلم بالبحث عن تجارب ومشكلات وفرص جديدة تنطوي على مجموعة من التحديات، والبحث عن مشاركون في العملية التعليمية على أن يكونون متبعين الطريقة التي يفضلها الموهوب في التفكير، ثم ينطلقون في حوض هذه التجارب وإيجاد الحلول .
 2. **إستعراض التجربة:** بعد إنتهاء التجربة يجب أن يتم التفكير في الأمور التي تم إنجازها بنجاح والأمور التي ينبغي تطويرها، والسعي للتعرف على وجهات النظر وآراء الآخرين، ثم إستقصاء الحقائق يجمع وتحليل المعلومات، وفي النهاية يتم إستعراض ما حدث وما تم تعلمه من التجربة.
 3. **التفسيرات والخيارات والبدائل:** من خلال ما تم تعلمه من التجربة يجب مراجعة الأساليب المنطقية في التفكير والإفتراضات، وتوضيح الأفكار والمفاهيم والنظريات، وكذلك توضيح العلاقات بين الأفكار والأحداث في نهاية المرحلة يمكن صياغة الأفكار.
 4. **تطبيق ما تم تعلمه:** تتلخص في البحث عن تطبيقات عملية للأفكار التي تم التوصل إليها وتجربتها ومحاولة التوصل إلى فرص يمكن تطبيق ما تم تعلمه فيها، أو القيام بتعليمها للآخرين.
- ثانيا: **خطة تنمية العاملين الموهوبين "كاي ثورن" و"أندي بيلانت":** هذا النموذج يساعد المتعلمين على معالجة وتنمية بعض النقاط المتعلقة بمواهبهم، بالتأمل والتفكير في خبراتهم كجزء من العملية التعليمية، وتمر هذه الخطة بالمراحل التالية:¹
1. **توليد الأفكار والإحتفاظ بها:** على المدرب أن يطلب من الموظف الموهوب أن يحدد قدراته وفعالته في توليد الأفكار وكيف يتم صياغتها، وما يمكن أن يتعلمه ممن يختلفون عنه في التفكير، وأن يكون فضوليا ومتعطشا في الحصول على المعلومات وإغتنام فرص الإبداع في توليد الأفكار المبتكرة، كما على المنظمة أن تقوم بعقد إجتماعات التفكير الإجتماعي، بحيث يقوم الموهوب بالتعبير عن كل مايجول بخاطره من أفكار.
 2. **توليد المزيد من الأفكار بقدر أكبر من الإبداع:** ويتم ذلك من خلال تدريب الموهوبين على التغلب على الطرق التقليدية في التفكير، ويجب تنمية هذا النوع من التفكير بقراءة الكتب المتخصصة وحضور الدورات التدريبية المعنية بهذه المهارة، وينبغي تحديد الأسلوب الذي يفضله الموهوب في التعلم، ومن الضروري مشاركة الموهوب الآخرين المختلفين عنه في التفكير، من أجل إستفادة الجميع.
 3. **الإهتمام بالأفكار الجديدة لزيادة فرص النجاح:** يجب على الموهوب البحث عن أفكار جديدة وفرص متاحة من أجل تقديم شيء جديد وذلك لضمان نجاح أكبر، كما يجب اللجوء إلى السوق للبحث عن

¹ بن سالم أمال، المرجع نفسه، ص 75.

أفكار يمكنهم محاكاتها أو تطويرها ومعرفة المبتكرين، والمقلدين حيث يتم تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتعرف على التوجهات الجديدة.

4. **المزيد من التطوير للأفكار والعمليات والمنتجات الجديدة:** ينبغي على المنظمة أن تطور بيئة

الإختبار لتجريب الأفكار، بتشكيل فرق عمل من الموهوبين الذين يجنون المغامرة ومعالجة مجموعة النقاط الضرورية التي تساعدهم في تقديم إبتكارات جديدة والنجاح للمنظمة.

5. **تبني المخاطر المدروسة:** لضمان نجاح الأفكار يجب أن تتم مراجعة ظروف العمل ووضع تصور لما

تؤول إليه الأمور خلال السنوات القادمة، والبحث عن إحتتمالات أفضل النتائج وأسوأها وتحديد الأمور الغير متوقعة، ومقارنة نتائجهم، والتحلي بالشجاعة في مواجهة المواقف الصعبة.

6. **تحويل الأفكار الإبداعية إلى حلول فعالة لمشكلات المنظمة:** بعدما يتم الحصول على الأفكار

الجيدة والمناسبة، على المنظمة تحويل هذه الأفكار إلى حل يضيف قيمة جديدة كما يجب وضع خطة مناسبة من أجل تنفيذها إذا كانت قابلة للتطبيق العملي، ويجب دعم الموهوبين من أجل ترجمة أفكارهم إلى واقع ملموس ويجب تحديد المدراء المناسب في تقديم النصيحة ورعاية الأفكار.

المطلب الثالث: الدافعية والتحفيز

إن نظام تسيير الكفاءات يخصص سبل وآليات في ما يخص دافعية وتحفيز الموهوبين والتي تزيد في تطويعهم والمتمثلة في العناصر التالية:¹

أولاً: التحفيز المادي: على المنظمة ان تحرص على تقديم تعويض مادي مناسب لموظفيها الموهوبين وهو يشمل، رواتب أو أحوار عالية ومغرية ومكافئات سخية من أجل أن تحافظ عليهم وتمنعهم من المغادرة نحو المنافسين، ولمنح الموهوبين تعويض يجب دراسة ما يقدمه المنافسون وتقديم أفضل منهم، كما يمكنها إعتبار الموهوبين كشركاء في المنظمة وليس تابعين لها، ويمكن الحصول على نصيب من أرباح المنظمة او تملكهم بعض من أسهمها.

ثانياً: التحفيز الغير المادي: يعتبر التحفيز المعنوي أو الغير المادي عاملاً أساسياً وذا أثر إيجابي كبير على رفع معنويات الموهوبين، ودفعهم للقيام بإعمالهم وأدوارهم على أكمل وجه وكذا النجاح في كسب ولائهم وإستبقائهم في المنظمة، وتتمثل عناصر التحفيز المعنوي في:

- تقييم الأداء وتقديم التقارير التقييمية.
- الشكر والتقدير وكذا الإهتمام.

¹ بوقرة رايح، بن سالم آمال، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها، دراسة حالة في المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر ببسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد 8، 2012، ص 34-35

- الترقية والمسار المهني، وكذا مساهمتهم في استثمار مواهبهم.
- استخدام طريقة تحفيز الذات في تحفيز الآخرين.
- التحدي، التجديد والحماس.
- الثقافة والرؤية والقيم.

حيث يمكن شرح هذه العناصر كالتالي:¹

1. **تقييم الأداء وتقديم التقارير التقييمية:** يعتبر تقييم الأداء عاملا مهما في تحفيز المهويين والمساهمة في تنميتهم، بحيث تتم هذه العملية بشكل فعال من أجل أن يحققوا مستويات أعلى في الأداء ونتائج إيجابية للمنظمة، لذلك يجب وضع معايير لقياس الكفاءات ومواهب الموظفين وإتخاذها أساسا لتقييم الأداء ومن ثم تقديم التعليم والتدريب الازمين ومنح مكافآت، وكذا فرص التطوير والترقية وأهم معايير التقييم التي تعتمد عليها لتحليل الكفاءات والمواهب البشرية هي:

- القدرة على الفهم والتذكر، القدرة على الحفظ، التصور وبعد النظر، طرح أفكار جديدة.
- القدرة على بذل جهد جسماني كثيف، السرعة، السهولة في التعبير، القدرة على الاقناع.
- مقاومة الأمراض، تحمل التوترات العصبية، الديناميكية.
- المثابرة في أداء العمل بالرغم من الصعوبات والمعوقات، المواظبة، الصدق.

2. **الشكر، التقدير والإهتمام:** أن إستبقاء المواهب يتركز أساسا على الإعتراف وإعطائه قيمة على قدراته، وذلك من خلال المزايا المعنوية والمتمثلة في تقديم الشكر والتقدير الفرد في أعقاب تحقيق إنجازات ونتائج إيجابية، كما أن المهويين يحتاجون إلى الشعور بأن لهم أهمية وقيمة وأن مساهمتهم سوف تحقق تغييرا في المنظمة.

3. **مساعدتهم في استثمار مواهبهم:** تعتبر مساعدة المهويين على معرفة أفضل الطرق للإستفادة من مواهبهم جزءا مهما في عملية تحفيزهم، حيث يصاب الأفراد بالإحباط نتيجة لأنهم لا يمكنهم تنمية وإستغلال مواهبهم في المنظمات، يجب على المنظمات إكتشاف فرص التطوير المتوافقة مع إستراتيجية المنظمة، وإعلامهم بالدور الذي يسمح بتقديم المساعدة.

4. **الثقافة، الرؤية وقيم:** يجب أن تحرص المنظمة على تكوين ثقافة ممتازة تعتمد على المشاركة في القيم والمعتقدات بين الإدارة وكل العاملين فيها، بحيث تكون عادلة وموظوعية ومبنية على أسس علمية، فالمنظمات التي تحقق النجاح في عملية إدارة المهوبة هي التي تحدد فيها رؤية وقيم المنظمة مع رؤى العاملين وقيمهم.

5. **استخدام طريقة تحفيز الذات في تحفيز الآخرين:** من طرق الجيدة في تحفيز المهويين هي أن يطبق القائم بالتحفيز على المهويين طريقة تحفيز الذات، أي عندما يود القيام بأمر ما أو يرغب في تحقيقه، فهذه الطريقة

¹ بن سالم آمال، المرجع نفسه، ص77.

يمكن التقرب أكثر من الموهوب وشخصيته والرغبات والطموحات، وبالتالي يسهل التعامل معه وتحفيزه بشكل فعال.

6. **التحدي، التجديد والحماس:** يجب وضع الفرد الموهوب في مواجهة التحديات بشكل مستمر، لأن التحدي هو الذي يدفع الموهوب إلى بذل طاقة عالية، فيمبغى توفير بيئة عمل مفعمة بالطاقة والنشاط، وأن تكون بيئة مشجعة على التوصل الى أفكار جديدة ومبتكرة.¹

المطلب الرابع: الأشياء التي يفضلها الموهوب ويستمتع بها والتحديات التي يواجهها الموهوب.

أولاً: الأشياء التي يفضلها الموهوب ويستمتع بها:

على الرغم من بذل المنظمات قصار جهدها من أجل أن تصبح المكان الذي تفضله المواهب، وعلى الرغم من سعيها لتطوير وتعليم وتدريب الموهوبين، إلا أنها تخوض معركة مع هؤلاء الموهوبين بحيث يمثل الحفاظ على ما يشعرون به تحدياً، لذلك المنظمات تعمل على دفع وتحفيز الموهوبين من خلال الأشياء التي يفضلونها ويستمتعون بها وهذه الأشياء هي التالي:

- فهم الموضوعات الجديدة بسهولة والقدرة على شرحها للآخرين بطريقة يمكنهم فهمها .
- أن يقوم الآخرون بجمعه مقابل ما يقوم به البعض في سبيل إبدائه بسبب التعبير عن موهبته والدعم ويكون من خلال إعجاب المسؤولين بما يمكنه فعله، ويعترفون بقيمة النجاح الذي حققه من خلال إنجازته.
- محاولة تجربة الأشياء الجديدة، نظراً لأن الموهوب يتعلم بسرعة فبإمكانه تنفيذها .
- وضع المهارت في محورها مع التقدير .
- شعور بأن أفكاره سيكون لها قيمة بغض النظر عن غرابتها.
- معرفة أنه قد حقق شيئاً جديداً أو استخدام طرقاً جديدة أفضل من الطرق التقليدية ومختلفة عنها.
- المتعة والتميز والشعور بالمكافئة التي يحصل عليها والفخر بها.
- الهدوء وعدم وجود أشياء تسبب الإرتباك والتشويش.
- الإنطلاق بحرية، والمرونة أي القدرة على التحرك في مجموعة من الظروف وفق لما هو مطلوب.
- توفير المعلومات والدعم اللازمين.
- هناك من يتمكن من الإبداع عندما يعمل بشكل فردي، وهناك من يمكنه تفجير طاقاته الإبداعية عندما يكون مع فريق عمل متكامل.

¹ بن سالم آمال، المرجع نفسه، ص ص 78-80.

ثانياً: التحديات التي تواجه المواهب.

يواجه الموهوبون في المنظمة مجموعة من التحديات والصعوبات ويجب على المنظمة أن تعمل على فهم سلوكهم ومساعدتهم على مواجهة التحديات وهي كما يلي: ¹

- عدم إكتراث المنظمة للأفكار الجديدة للمواهب.
- عدم سعي المنظمة للغير .
- صعوبة إقناع الموظفين الآخرين بجدوى الأفكار الجديدة.
- عدم فهم المنظمة الصورة الكاملة والدقيقة للأفكار الجديدة².
- صعوبة التحويل النهائي للأفكار إلى أفعال ملموسة في العمل .
- سرقة أفكار الموهوبين وتنفيذها في المنظمة، دون الإعتراف بصاحب الفكرة الأولى.
- عدم توفير الوقت الكافي للمنظمة للكم الهائل من الأفكار الجديدة .
- الإحباط بسبب عدم الوصول للأهداف التي يضعها الموهوب قبل البدء في العمل.
- عدم وجود فرص ومجال ومجال للتقدم والترقية والمنظمة تتناسب مع موهبته.
- فقدان التوازن بين العمل والحياة الخاصة نتيجة التركيز الشديد على عمله في المنظمة وبذل الجهد الكبير لتحقيق أهدافها.
- تعامل الآخرين معه بحد لأنه يمتلك موهبة، يمكن أن يرجع ذلك إلى الحسد أو الغيرة فيالجأ إلى موهبته.
- أن لا تعرف المنظمة كيفية أو طريقة مساعدة الموهوبين على إدراك و إستغلال مواهبهم على نحو فعال.
- أن تقوم المنظمة بتقييم العاملين على أساس الأقدمية وليس على أساس الموهبة.

¹ ممدوح بن محمد الحوشان، واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الفيوم التربوية والنفسية، العدد السابع، الجزء الثالث، 2017، الأردن، ص 156.

² بن سالم آمال، مرجع سابق، ص ص 74، 76.

خلاصة الفصل

كان الغرض من هذا الفصل هو معرفة الإطار المفاهيمي لتنمية المواهب، بحيث بدأ بالتطرق الى ان فكرة اعتبار المورد البشري ك رأس مال ليست حديثة و إنما تجسدت لدى العديد من المفكرين في القرن الثامن عشر، وان مصطلح المواهب استوحى من الباحثون في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية ليطلق على الكفاءات الاستثنائية والخبرات والمعارف المتراكمة لدى المورد البشري اصطلاح المواهب، وذلك نظرا لما يقدمه العنصر البشري من خدمات حالية ومستقبلية ولفترات زمنية متعاقبة.

لذا فقد اختلف الباحثون والمؤلفون في تحديد مفهوم مواهب للمواهب، فظهرت تعاريف متعددة، ركز كل منها على جوانب معينة. هناك من يعتبر المواهب كمجموعة من الصفات الفطرية والمكتسبة، وآخر يعده مخزون من المعارف والكفاءات والخبرات، وهناك من ينظر المواهب على انها تراكم للمعارف والكفاءات والخبرات التي تشكلت فيما سبق بفعل الزمن. وهناك من ينظر للمواهب من جانب خلق القيمة وجذب العملاء.

وبالرغم من ظهور مصطلح المواهب في القرن الثامن عشر إلا أن التفكير به كعنصر اقتصادي يساهم في عملية التنمية لم يظهر إلا في القرن العشرين، حيث اعتبر Becker هذا القرن قرن المواهب، وان المحدد الأول لمعيار تطور وتقدم أي مؤسسة هو مدى نجاحها في تنميته. بحيث تعد تنمية المواهب جزء لا يتجزأ من العملية الكلية للتنمية، وهي نظام عام يتكون من أنظمة فرعية، تتميز بالاستمرارية والفعالية، الديناميكية والدورية، وذلك بهدف زيادة معارفه ومهاراته وقدراته الإبداعية، والتي تؤدي بدورها إلى زيادة إنتاجية المؤسسة. لأنه لا يمكن تصور مؤسسة متطورة في إمكاناتها الإنتاجية فقيرة في كفاءة مواهبها. وهو ما زاد من أهمية ومكانة تنمية المواهب لدى المؤسسات، لما لها من نتائج ايجابية مباشرة وغير مباشرة في نجاحها وتفوقها، استمرارها وبقائها.

كما أن نجاح عملية تنمية المواهب بالمؤسسة يستوجب توفر مجموعة من المتطلبات التي تساهم في ضمان الاستفادة من هذه العملية، بحيث تعد هذه المتطلبات بمثابة القاعدة الأساسية التي تبنى عليها عمليات تنمية المواهب، مما يجعل المؤسسة مسئولة على توفيرها والاهتمام بتجسيدها. وتتمثل هذه المتطلبات في مجموعتين أساسيتين من العمليات: الأولى هي العمليات المباشرة التي تصب مباشرة في عملية التنمية، والتي اعتبرناها كعمليات لتنمية المواهب البشرية، والتي تتمثل في: تدريب الموارد البشرية، تقييمها، وتحفيزها. والثانية تكون داعمة لها فقط عن طريق الإسهام غير المباشر في عملية التنمية والتي نعتمدها كمتطلبات لتنمية المواهب، والتي نذكر منها: دعم وتأطير التعلم غير رسمي، إيجاد بيئة التعلم، ثقافة المؤسسة، إدارة المعرفة.

و بالرغم من أهمية تنمية المواهب في المؤسسة، إلا انه توجد جملة من التحديات يمكن أن تكون حاجزا أمام نجاح عملية تنمية المواهب، مما يستوجب على المؤسسة قبل أن تبدأ في تطبيق عمليات تنمية مواهبها عليها أن تقوم بقياسه، لمعرفة أي مواهب تملك، وما العمليات المناسبة لتنميتها، لأنها تمنح المؤسسة معلومات كمية ونوعية عن المواهب التي تملكها.

تمهيد

كان الإعتقاد سائدا ولفترة طويلة من الزمن بأن العميل يمكن أن يتواجد خارج المنظمة فقط، في حين التسويق الداخلي يرى بأن العميل كد يكون داخل المنظمة أيضا، ويتطلب منها تلبية حاجياته ورغباته للوصول إلى أهدافها، لأن رضا العميل الخارجي يتوقف على رضا العميل الداخلي، فإذا كانت المنظمة تريد نجاح إستراتيجياتها عليها ان تهتم بالتسويق الداخلي بقدر الاهتمامها وتركيزها على السوق الخارجي ويكون التعامل فيه مبني على إعتبار الموارد البشرية عملاء داخليين والوظائف منتجات داخلية، وجب تصميمها بما يرضي إحتياجاتهم ورغباتهم لتتمكن المنظمة من بلوغ الإرضاء التام للعميل النهائي والتميز في السوق الخارجي.

ويأتي هذا الفصل ليسلط الضوء على التسويق الداخلي وأثره في تنمية المواهب وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول بعنوان " المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي "، يتم من خلاله إبراز مفهوم التسويق الداخلي وكذلك أهميته ومن ثم التطرق إلى مراحل تطوره وخصائصه وأهدافه، ثم التطرق إلى أبعاده. أما المبحث الثاني بعنوان " ممارسات التسويق الداخلي بالمنظمة"، فيتطرق إلى المزيج التسويقي الداخلي ومحدداته، مكوناته، وبعض نماذجه. أما المبحث الثالث بعنوان " التسويق الداخلي و تنمية المواهب"، فيتطرق إلى أثر التمكين في تنمية المواهب، أثر فرق العمل في تنمية المواهب، ثم أثر الدعم الإداري في تنمية المواهب، وكذا أثر الإتصال الداخلي في تنمية المواهب.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي

ركز التسويق تقليدياً على العملاء الخارجيين، ولكن في الآونة الأخيرة بدأ التأكيد على الحاجة إلى فهم العملاء الداخليين وعلاقتهم بالمؤسسة وبالعملاء الخارجيين. لذلك هناك حاجة إلى فهم هذا النوع من التسويق الذي يبحث في هذه الأمور وهو ما يعرف بالتسويق الداخلي الذي يستمد أدواته من التسويق الخارجي، وممارساته من إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي وأهميته

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي

إذا كانت مبادئ التسويق تقوم على أساس التركيز على الزبائن الخارجيين، من هنا يجب أن تكون هناك نظرة مماثلة لأي شخص آخر يمكن أن يعد زبوناً، وأن تبني المنظور الذي يعد أعضاء المنظمة هم أيضاً زبائن، قد يؤدي إلى تقديم تصورات مفيدة في إدارة العلاقات الوظيفية بين العاملين، وبالتالي فإن التسويق الداخلي يركز على جانبين هما:¹

الجانب الأول: الذي يرى بأن كل فرد من الموظفين هو زبون داخلي، والهدف منها جعل العمليات التشغيلية للمنظمة بأفضل ما يمكن، وذلك من خلال ضمان بأن كل فرد يقدم ويستلم خدمات متفوقة و متميزة.

الجانب الثاني: فهو التأكيد من أن كل فرد من العاملين يعمل مع بقية الأعضاء بطريقة تخدم رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها.

لذا يعرف التسويق الداخلي على أنه فلسفة معاملة العاملين كزبائن حقاً، والعمل على إشباع إحتياجاتهم ورغباتهم وممارسة عمليات التطوير والتدريب عليهم بهدف تحسين مستوى أدائهم.

من هذا التعريف نستنتج أنه يركز على أهمية تلبية إحتياجات العاملين وإشباعها والعمل على تطوير مستويات أدائهم وتحسينها.

كما عرفه (Haji Abdul and Al Damair) : على أنه "إعتبار الموظفين كعملاء داخليين يتلقون الخدمة من عمال آخرين في الإدارات الأخرى في نفس المنظمة".²

بمعنى إعتبر الموظفين كعملاء داخليين يتلقون المهام في كامل المستويات داخل المنظمة الواحدة.

¹ درمان سليمان صادق، حسان ثابت حاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، قسم الإدارة، كلية إدارة والإقتصاد، جامعة موصل، العدد (85)، 2007 ص 03.

² Paroj mazyed faraj aldaihaimi ,Mohamed Alshura, **impact of internal Marketing practices on the organisationm commitment of the employees of the insurance companies in jordan**, December 2018.p 05.

وأشار (Ballantyne 2000) أن التسويق الداخلي هو "إستراتيجية لتطوير العلاقات بين العمال عبر حدود المنظمة، من أجل إستغلال العمال مع مهاراتهم لخلق معرفة تؤدي إلى إيجاد عمليات على أنشطة التي تحتاج إلى تغيير والهدف من هذه الأنشطة هو تعزيز جودة خدمات التسويق الخارجية"¹.

يوضح هذا التعريف ان التسويق الداخلي عبارة عن إستراتيجية تبني علاقات مع العاملين الداخليين وتطويرها والهدف منها تعزيز العلاقات مع العملاء الخارجيين من خلال جودة الخدمات.

وعرف (Berry 1981) على أنه التعامل مع الموظفين كعملاء داخليين والتعامل مع الوظائف على أنها منتجات داخلية، وذلك بتصميمها وتطويرها وفق رغبات وإحتياجات العملاء الداخليين.

حيث إعتبر في تعريفه أن الموظفين هم زبائن يجب تلبية إحتياجاتهم، والوظائف التي يشغلونها هي عبارة عن منتجات يجب تصميمها بالشكل الذي يناسبهم.

كما قدم (Zeithanl.2000)تعريفًا: للتسويق الداخلي على أنه إختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم مع توفير المعدات التكنولوجية المناسبة لهم بهدف الحصول على خدمة ذات الجودة العالية.

وذلك من خلال تدريب وتحفيز الموظفين داخل المنظمة وتوفير بيئة مناسبة لهم.

كما أضاف (Mullem & shtzi) بأنه تمكين العاملين في مختلف الوظائف بهدف أخذ الإنطباع الإيجابي لدى العملاء الخارجيين نحو الخدمة المقدمة من طرف المنظمة إضافة للتدريب والتحفيز.

من خلال التعاريف السابقة ورغم الإختلاف إلا أنها ركزت جميعها على فلسفة المنظمة في إعتبار الموارد البشرية زبائن داخليين تسعى لتلبية إحتياجاتهم عن طريق التدريب والتحفيز والمكافئة، وتمكينهم من أجل تحقيق الهدف الأساسي للمنظمات وهو تحقيق رضا الزبائن الخارجيين.

ثانياً: أهمية التسويق الداخلي.

يشكل التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة، كونه يعمل على توفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنسي السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد إتجاه المؤسسة، وتكمن أهميته في:²

- يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق الرضا للعاملين.

¹ أمين عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضاء العاملين، دراسته حالة بنك أبوضبي الإسلامي - الإمارات - فرع مدينة العين، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16 (1) 2015، ص 13.

² سها سميرة أبو حمرة، التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لديها، رسالة الماجستير في كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، يناير، فلسطين 2017 ، ص 27.

- يساعد في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المؤسسة الداخلية التي تتعلق بالعاملين وعلاقتهم.
- يساهم في نشر ثقافة وتطبيق فلسفة التسويق داخليا كما هو التوجه نحو تطبيقا خارجيا أي على العملاء.
- يساعد التسويق الداخلي في تطبيق إستراتيجية للمؤسسة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين.

إرتبط مفهوم التسويق الداخلي بمفاهيم أخرى من بينها تسويق الموارد البشرية، حيث ركز مفهوم التسويق الداخلي على الإستفادة من التقنيات التسويقية في السوق ومحاولة إستنساخها وتطبيقها على الموظفين، وإنحصر هذا التطبيق في تدريب وتكوين مقدمي الخدمات على الإتصالات وإدارة التفاوض مع العملاء وتوسع فيما بعد كتسويق لمنتجات المؤسسة لعمالها، حيث هذا الدور لم يعد كافيا في الألفية الجديدة في ظل التحولات السريعة، فكان المفهوم الجديد تسويق الموارد البشرية كبديل مكمل مستوحى طبعاً من التسويق الداخلي، إلا أنه يوسع النظرة إلى الموظفين ومختلف المتعاملين، حيث لم يعد هناك سوق داخلي تحاول المؤسسة تسويق منتجاتها فيه، وإنما هناك أيضا سوق خارجي يتمثل في الموظفين المحتملين.

ومهما اختلفت وجهات النظر إلا أنهم يتفقون في النقاط التالية:¹

- ينظر إلى الموظف كعميل له حاجات ورغبات يجب إكتشافها وتلبيتها.
- دراسة هذه الرغبات والحاجات تخضع لدراسة السوق الداخلي.
- إستخدام تقنيات التسويق لا تخضع فقط لإتصالات بل تتعدى إلى تطبيق التجزئة السوقية والأستهداف والتموقع.
- جذب وإستقطاب المواهب والكفاءات عن طريق الإتصالات التسويقية التي تبني علامة صاحب العمل.

المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي.

يبدأ التسويق الداخلي بفهم إتجاهات العاملين والإدارة نحو المنظمة ومنتجاتها وعمالها، ثم الإهتمام بالتدريب والتحفيز وفرص العمل و قد تم تحديد ثلاث مراحل لتطور التسويق الداخلي وهي كالتالي:²

أولاً: مرحلة التطبيق الإستراتيجي وإدارة التغيير: ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع والمحرك لتطبيق إستراتيجية المنظمة، والمقصود هنا هو إشراك العاملين في وضع الأهداف والإستراتيجيات لأنهم يقومون بتحقيق

¹ هشام بروال، وآخرون، من التسويق الداخلي إلى التسويق الموارد البشرية، المزايا ومتطلبات التحول، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية، تسويق الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2018/13/14. ص 7.

² سلوى محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة الماجستير في ادارة الأعمال، كلية الاعمال، قسم إدارة الاعمال، جامعة شرق الأوسط، -الأردن- 1010/2009، صص 18-20.

الأهداف ويعملون على تطبيقها، وتركز أيضا على أنشطة التسويق الداخلي لا تقتصر فقط على العاملين في الخطوط الأمامية، وإنما تمتد إلى جميع العاملين في المنظمة.

ثانيا: مرحلة إرضاء العاملين: أشارت الدراسات في بداية هذه المرحلة إلى أهمية التركيز على قضايا التحفيز للعاملين ورضاهم، والسبب الرئيسي هو ضرورة توجيه مفهوم التسويق الداخلي لتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتطويرها وذلك بتحسين مستوى أداء العاملين، حيث تكمن أهميته رضا العاملين في إنعكاسها على رضا العملاء الخارجين، ويتم ذلك بإستقطاب أفضل العاملين والإحتفاظ بهم وتحفيزهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في الأداء.

ثالثا: مرحلة التوجه بالعميل: تركز هذه المرحلة على أهمية التفاعل مع العملاء والتي جاءت إستجابة لحاجات العملاء، وقد أكد Gronroos على أهمية التفاعل بين البائع والمستري الذي يؤدي إلى عملية تكرار الشراء، وإنما يؤدي إلى:

- زيادة فرص التسويقية للمنظمة أيضا.

- الحصول على ميزة من تلك الفرص، فعلى المنظمة تحفيز العاملين بشكل مستمر والتنسيق بينهم في الصفوف الأمامية و زملائهم في المستويات الأخرى بهدف رفع مستوى الأداء، كما يرى هذا الباحث إلى ضرورة النظر إلى التكامل بين الوظائف المختلفة التي تهدف إلى توطيد العلاقة بين العملاء والمنظمة.

المطلب الثالث: خصائص التسويق الداخلي وأهدافه.

اولا: خصائص التسويق الداخلي

يشار إلى أن التسويق الداخلي يحمل ميزان وخصائص مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية، ويمكن تلخيص الخصائص الهامة للتسويق الداخلي بما يلي:¹

- التسويق الداخلي عموما ليس أنشطة منفصلة ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والإستراتيجيات والأعمال الكلية، حيث يشكل هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيد للنشاط التسويق الخارجي.
- الإتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما له دور في إكتساب الميزة التنافسية وفي تقليص الصراع داخل المنظمة.
- يعد التسويق الداخلي عملية إختيارية تقود العاملين للحصول على نتائج جيدة ويستخدم في تسيير روح الإبداع.
- يكون التسويق الداخلي أكثر نجاحا عندما يكون الإلتزام عند المستويات العليا في الإدارة ويلتزم به كافة العاملين، ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.
- يعتبر التسويق الداخلي عملية إجتماعية فيتجاوز وظيفة إشباع الحاجات المادية للعاملين ويعمل على توفير الإستقرار لهم بالإضافة إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم.

¹ أيمن عبد الله محمد أبو بكر، مرجع سابق، ص 15.

- يعتبر التسويق الداخلي عملية إدارية يسعى لتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف داخل المنظمة من خلال:¹

- التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
- التأكد من كل العاملين ثم إعدادهم وتحفيزهم لاداء عملهم بكفاءة.

ثانيا: أهداف التسويق الداخلي

يطرح القادة العديد من الأسئلة حول مدى تحقيقهم للأهداف التسويقية والترويجية رغم الخطط التسويقية جيدة، وعليه فإن المنظمات تسعى من خلال التسويق الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالتالي:²

- نشر المعلومات وتبادلها بين فرق العمل الذين تتفاعلون مع النشاطات التسويقية بهدف إتخاذ القرارات التسويقية فاعلية.
- تفعيل الحوافز التي من خلالها يتم تشجيع العاملين بهدف تحسين الأداء على النحو المستمر.
- تطوير قدرات وكفاءات العاملين في المنظمات الصناعية والخدمية.
- يساعد التسويق الداخلي في المنظمة على القيام بعمليات ترويجية داخلية وتفعيل دورهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- خلق بيئة داخلية يتميز العاملين بالوعي والحماس للعمل من خلال دعم الإدارة.
- المحافظة على العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية وذلك من خلال تزويدهم بكافة مستلزمات العمل المادية والمعنوية.

وقد قسم (Gronroos) أهداف التسويق الداخلي على ثلاث مستويات وهي:³

- الهدف على المستوى الكلي.
- الهدف على المستوى الإستراتيجي.

¹ سها سميرة أبو حمرة، مرجع سابق، ص 29.

² رائد ضيف الله الشواكبة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة الماجستير في الإدارة، كلية الاعمال، جامعة شرق الأوسط، 2010، ص ص 15-16.

³ سها سميرة أبو حمرة، مرجع سابق، ص ص 30-31.

- الهدف على المستوى التكتيكي.

الجدول رقم(02): أهداف التسويق الداخلي

الهدف الكلي
الحصول على العاملين ذوي القدرات والمهارات العالية يستطيعون تقديم خدمات بمستوى عال ذات جودة للعملاء
الهدف على المستوى الإستراتيجي
إيجاد بيئة داخلية تدعم الإهتمام بالعميل والمخرجات، وتعزز ذلك من خلال إجراءات وهي: ترسيخ ثقافة الخدمة، التدريب الداخلي للعاملين، بث المعلومات التسويقية للعاملين.
الهدف على المستوى التكتيكي
تقديم الخدمات التي تستعملها بوصفها وسائل للتنافس من خلال حملات وإجراءات تسويقية إستثناء إلى المبادئ التالية:
<ul style="list-style-type: none"> • يعد أفراد هم السوق الأول للمؤسسة. • إمتثال وتفهم العاملين للأنشطة التي تمارسها المنظمة. • محاولة تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة • وجود قنوات إتصال فعالة.

المصدر (سها سميرة أبو حمرة، مرجع سابق، ص27).

المطلب الرابع: أبعاد التسويق الداخلي

إن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليس بالأمر الهين إن يتطلب الكثير من الجهد فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمة، وتنمية مهارتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات ومن المناسب ذكر بعض عناصر التسويق الداخلي وهي كما يلي:

أولاً: التدريب

يعتبر التدريب عنصراً أساسياً من عناصر التسويق الداخلي، فإنه يتعلق ببرامج منح العاملين فرص التدريب التي تساعدهم في أداء واجباتهم بإتقان وجودة المطلوبة، كما يسهل ذلك في تقليص كلفة التشغيل.

ويعرف التدريب بأنه " نشاط معتمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحد من وسائل التطوير لدى العاملين، بالإضافة إلى التعليم أي تغيير في سلوك الفرد نتيجة للخبرة"¹، ومن أهم الإستراتيجيات المستخدمة في عملية التدريب هي جعل الموظفين قادرين على إيجاد الحلول لبعض المشاكل التي يواجهونها في تقديم الخدمات المطلوبة، وإعطائهم حق إتخاذ القرارات الملائمة. وتشمل أهمية التدريب جانبين هما:²

1. الأهمية بالنسبة للمنظمة: حيث يحقق التدريب الفوائد التالية للمنظمة.

- معالجة نقاط ضعف الأداء سواء كان على الأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع.
- تحسين مهارات العاملين وتطويرها.
- إثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- يساعد خلق إتجاهات داخلية وخارجية والعمل على تنميتها نحو تحقيق الربح.

2. الأهمية بالنسبة للعاملين: حيث يحقق التدريب فوائد التالية للعاملين.

- يزود العاملين بمهارات قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجباتهم بكفاءة.
- يساعد العاملين في تطوير مهارات الإتصال والتفاعل بما يحقق الداء الإيجابي للعمل.
- يطور وينمي ويوفر الفرص أمام العاملين والتميز والترقية في العمل.
- يمكن أن يزيد التدريب في الإلتزام العاملين للمنظمة ويعزز من إدراك العاملين بالمنظمة مكانهم المناسب للعمل.

ثانياً: التمكين:

يقصد بتمكين العاملين مشاركة العاملين في الصلاحيات والسلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو أفضل في كل أجزاء المنظمة، أي بمعنى أن تمكين العاملين هو مشاركة المعلومات أو غيرها من الأنشطة التي تساهم في الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية.

وتمكين العاملين يتم من خلال إيمان المديرين بأهميته، فهم يحتاجون إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم لحل المشكلات ومواجهة الموافق، ومنحهم فرص للتحدى، والغاية من تمكين العاملين هو إيجاد ولاء للمؤسسة وإلتزام العاملين بأهدافها، كما يهدف تمكين العاملين إلى التغلب من البيروقراطية وتحقيق إندماج الوظيفي فهو يساعد على المشاركة في إتخاذ

¹ محمد حيسن عبد الحسن أبو سنينة، أثر التسويق الداخلي في الإلتزام التنظيمي مع وجود رضا الوظيفي متغيراً وسيطاً، دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شرق الأوسط حيزران /الأردن 2013، ص 19-20.

² رائد ضيف الله الشواكبة، مرجع سابق، ص 20.

القرارات وكذلك تحمل المخاطر، وقد أشار كلا من (schneider. And Bowen) إلى أن تمكين العاملين في الخطوط الأمامية يتضمن:¹

- منحهم السلطة لإتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم والتي تؤثر على مجريات العمل.
- توفير المعلومات عن أداء المؤسسة كالتائج التشغيلية والوضع التنافسي.
- إكسابهم المعرفة التي تعني بالعاملين إلى الفهم والمساهمة في أداء المؤسسة.

وللتمكين فوائد عديدة نذكر منها:

- يزداد الإلتزام بين العاملين لتنفيذ القرارات التي شاركوا في إتخاذها، مما يساعد على الوصول إلى القرارات الرشيدة.
- يساعد على إشباع العديد من الرغبات والدوافع النفسية لدى العاملين فيؤدي إلى الرضا.
- يساعد تماسك الجماعات مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: فرق العمل

هي جماعة متكاملة من الأعضاء الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها، كما إعتبرها آخرون أنها عبارة عن إثنين أو أكثر من الأفراد يتقاسمون المسؤولية وفقاً لمخرجات الأداء المحدودة في ظل مجموعة القواعد التي تحددها المنظمة لتنظيم عملهم.

وفرق العمل هي جماعات يتم إنشائها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين الأعضاء، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة. إن الإدارة البيانية هي مثال في تقوية العلاقات وقيم الإدارة الموحدة فهي تركز على الجماعة أكثر، وأبرز خصائصها هي التأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد وهذا يعني سيطرة الفريق على الفردية في العمل.

وتحقق فرق العمل في مجملها فوائد منها:²

- التعاون: يزيد من فعالية القيام بالعمل وتعزيز المصداقية والخروج بالنتائج الجيدة والإستغلال الجيد للمهارات وقدرات العاملين.
- نقل المعلومات: يعتمد على الإتصال المستخدم لوصول المعلومات في الوقت المناسب.
- الإستخدام المثل للموارد البشرية: تستخدم الموارد البشرية بالشكل الصحيح بعيداً عن الإسراف.
- إتخاذ القرارات الموضوعية والإبتعاد عن العشوائية في العمل.

رابعاً: الدعم الإداري

¹ سها سميرة أبو حمرة، مرجع سابق ص ص، 35-36.

² محمد حيسن عبد المحسن أبو سنيّة، مرجع نفسه، ص ص، 24-25.

يحتاج العاملون بالمنظمات الخدمية ليكونوا مؤثرين في منظماتهم إلى أنظمة دعم إداري تلبي حاجاتهم حتى يستطيعوا تركيز جهودهم نحو العملاء، من خلال توفير الصلاحيات التي تعين الفرد على أداء المهمة المفروضة إليه. إن الدعم الإداري مفتاح أساسي لنجاح برامج الرعاية في أماكن العمل، ومن أوجه الدعم الإداري للعاملين بأن تسمح للفرد أن يتفرغ للدراسة لعدد من السنوات بأجر كامل أو جزئي أو منحو قرضاً لتغطية بعض تكاليف الدراسة، وكذلك توفت خدمات ترويجية للعاملت مثل السفر أو إقامة أنشطة إجتماعية.

والدعم الإداري هو " أسلوب يؤدي إلى كسب إحترام الأفراد وثقتهم وتعاونهم، لما لهم من مهارات التي تتضمن مساندة الآخرين"¹، حيث تستمع للعاملين القيام بدعمهم فيشاركهم في حل المشكلات، فالقائد هو مفتاح للتعامل مع الآخرين ومنحهم الثقة، ومساعدتهم في تحقيق رؤية المنظمة وان يشجع العاملين على التعاون ويملك القدرة على جمع العاملين ودعمهم نحو هدف .

ويفترض أن يكون الدعم الإداري محققاً لما يلي:

- تحقيق توقعات العاملين.
- مساعدة العاملين على التخلص من نقاط ضعفهم.
- أن تكون الأجواء بين العاملين متعاطفة وجيدة.

خامساً: الإتصال الداخلي

يعرف الإتصال الداخلي بأنه "تعاملات بين الأفراد والجماعات في جميع المستويات والوظائف في المنظمة، حيث يعد من أهم تطبيقات التسويق الداخلي ويجب تطبيقها جنباً إلى جنب مع إستراتيجيات التسويق الخارجي حتى تكون فعالة"². وتكمن أهمية الإتصال الداخلي في بناء الثقة والإحترام والولاء لقيادة وتوثيق العلاقات في الشركة فيما بين الموظفين من جهة ومابين الإدارة والموظفين من جهة أخرى، ولنجاحه من الضروري أن يكون في إتجاهين، فنجاح المعلومة يعتمد على مدى أهميتها للمستلم، وسهولة وصول المعلومة ودقتها.

أما عن دور الإتصال الداخلي فمن أجل أن تستطيع المنظمة القيام بدورها في جذب وتطوير وتحفيز العاملين، فإنه يجب أن يتم كل ذلك من خلال شبكة إتصال داخلي، تعمل على توضيح رؤيا الإدارة، وذلك من خلال قنوات ووسائل الإتصال الداخلي منها الرسمية ومنها الغير الرسمية. حيث تشمل الرسمية الإتصالات الشفهية، المذكرات والخطابات، وغيرها من الوسائل. أما الغير رسمية فهي النظام الذي سيضل مدعوما دائماً من قبل قنوات غير رسمية، من خلالها سوف تنساب المعلومات والمشورة، والنصح وحتى الأوامر.

يركز Argentini، مرة أخرى على أن الاتصال الداخلي يحقق مجموعة من الأهداف يبينها الشكل التالي:

¹ سلوى محمود مطاحن، مرجع سابق، ص 23.

² محمد حيسن عبد المحسن أبو سنينة، مرجع سابق، ص، ص، 28-29.

الجدول رقم(03): الأهداف التي يحققها الاتصال الداخلي لمنظمات الأعمال

تقوية مشاركة العاملين في القضايا الاجتماعية المؤثرة	التوجه نحو الجودة وتنظيم المشاريع الإنتاجية	رفع مستوى البيئة الثقافية والأخلاقية لدى العاملين والإدارة	الاستفادة من خطط التعويضات وبرامج المساعدة
رفع الروح المعنوية وتحسين حسن النية بين الإدارة والعاملين	إعلام القوى العاملة عن التغييرات الداخلية مثل: الترقيات		

المصدر: (محمد عواد الزبادات، أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، تاريخ استلام البحث 2015/2/13، وتاريخ قبوله 2015/4/19، ص 191).

المبحث الثاني: أساسيات التسويق الداخلي بالمنظمة

بما أن التسويق الداخلي هو تطبيق لممارسات وأدوات واستراتيجيات التسويق الخارجي داخل المنظمة، فإن هذا ينطبق أيضا على المزيج التسويقي الذي يمكن تطبيقه داخلها ليعرف بالمزيج التسويقي الداخلي. فالمؤيدون لفكرة المزيج التسويقي الداخلي يستندون على أن أدوات التسويق الخارجي قابلة للاستخدام داخليا، بحيث يقترح Simon أن أسهل طريقة لتنفيذ التسويق الداخلي هو إستخدام نفس هياكل وأدوات التسويق الخارجي مثل المزيج التسويقي الداخلي، إذ وكما تسعى المؤسسة لتطوير المزيج التسويقي الخارجي لإرضاء وتقديم أفضل خدمة لعملائها الخارجيين، عليها أن تسعى أيضا إلى تطوير المزيج التسويقي للعملاء الداخليين.

المطلب الأول: المزيج التسويقي الداخلي ومحدداته

أولا: المزيج التسويقي الداخلي.

بما أن التسويق الداخلي هو تطبيق أدوات وإستراتيجيات التسويق المنظمة، فإن هذا يتطبق أيضا على المزيج التسويقي الداخلي، والذي يعرف على أنه "مجموعة من الأدوات التسويقية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهداف التسويق في سوق المستهدفة"¹.

وقد صنف Mccarthy هذه الأدوات إلى أربعة مجموعات وهي المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، التوزيع الداخلي:

¹ عبود سعاد، مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري، دراسة مجموعة من المؤسسات، دكتوراه الطور الثالث تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017، ص 149-150.

1. المنتج الداخلي:

يعد المنتج الداخلي العنصر الأول من المزيج التسويقي الذي يشمل السياسات والبرامج والخدمات والبحوث والتخطيط والتعليم المتعلقة بتحسين العمل والتي من خلالها تقوم اقدارة بتثقيفهم وإعلام الموارد البشرية بوضائفهم ، لإن اول ما تقوم به المنظمة تجاه موظفيها هو تقديم الوظيفة(منتج داخلي) قبل أن تفكر في بيع منتجاتها للعملاء الخارجيين، ويعرف كذلك على أنه منصب العمل أو المهام الخاصة بالموارد البشرية التي تحفزهم لتلبية إحتياجاتهم، بحيث يعتمد نجاح هذا المنتج خاص إلى مدى تحقيقه لذلك الإشباع، حيث يرتبط بجانبين هما:

- جانب خاص بالوظيفة وكل ما يتعلق بها من خصوصيات، وأن تتناسب مع التغيرات الأزمة لجعلها تتعامل مع إتجاهات وسلوكيات الموارد البشرية، ومن هذه الخصائص المهارات، والبرامج التدريبية الخاص بها.
 - جانب يتعلق ببيئة العمل المحيطة بتلك الوظيفة مقتل: الآلات و المعدات و البرامج والقوانين ، علاقات العمل.
- أما المنتج الداخلي فيتعلق بجانبين هما :

- **الموظف:** من خلال مهامه وواجباته ومسؤولياته وقيمه ومواقفه وقدراته والمنافع التي تتوقعها من هذه الوظيفة.
- **الوظيفة:** فتتعلق بمواصفات ومسؤوليات ومهام ومتطلبات الوظيفة بالإضافة إلى ذلك كل ما يحيط من ظرف عما ومزايا مالية ومعنوية.

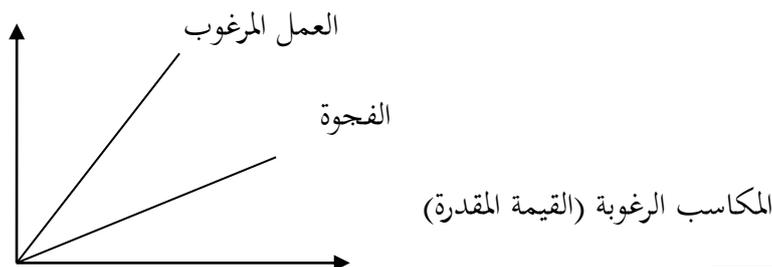
2. السعر الداخلي:

يعد السعر الداخلي من المتغيرات الحرجة للمزيج التسويقي الداخلي ومن الصعب جدا تعريفه لصعوبة تحديد ثمن ما تقدمه الموارد البشرية للمنظمة رغم ذلك إجتهد الباحثين في تعريفه، وعرفهوه على أنه الثمن الذي يدفعه المورد البشري في سبيل أداءه لوظيفته (وكل مايقوم به من مهام في المنظمة) للحصول على مقابل يتمثل في القيمة سواء كانت نقدية أو معنوية، وتختلف حسب مستوى وإحتياجات ورغبات كل مورد بشري.¹

ويمكن تلخيصه في الشكل المقابل:

ما يقدمه الموظف

الشكل رقم(07): السعر الداخلي



¹ عبود سعاد، مرجع سابق، ص 154.

المصدر: (عبود سعاد، مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري، دراسة مجموعة من المؤسسات، دكتوراه الطور الثالث تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017، ص153).
 يظهر الشكل بأن السعر الداخلي ما هو إلا محصلة لما يقدمه المورد البشري من ثمن مقابل ما يحصل عليه من قيمة، ونتيجة لوجود إحتلال بين هذين العنصرين يتشكل ما يعرف بالفجوة، وتكون صغيرة كلما كان العنصرين قريين، والعكس صحيح.

3. الترويج الداخلي:

مثلما يتم ترويج المنتجات للعملاء الخارجيين، نفس الشيء ينطبق على العملاء الداخليين، حيث يتعلق الترويج الداخلي بالإتصالات الداخلية للموارد البشرية مثلا: إستعمال التفاعلات المباشرة (وجها لوجه)، الإعتراف بالجهود ونظم الحوافز والمكافئات، والتي تمكن إدارة المنظمة من حيث مواردها البشرية حول رؤيتها للمستقبل، ويشمل تشارك المعلومات والمعارف بين مختلف الأعضاء، فعلية الترويج الداخلي ترتبط أكثر بالمعلومات التسويقية والمعرفة الضرورية لاداء العمل. والترويج الداخلي لن يكون ناجحا وفعالاً في المنظمة إلا اذا كانت الإتصالات الداخلية ناجحة وفعالة، وبالتالي كفاءة الإتصالات الداخلية تصب في كفاءة الترويج الداخلي والذي يهدف إلى :

- العمل على تنفيذ إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- الفعالية في الأداء.
- تبني ثقافة التوجه نحو العميل الخارجي.
- الإقناع بقبول المنتج الداخلي (الوظيفة) من خلال المزايا التي تقدمها للعميل الداخلي.

4. التوزيع الداخلي(المكان):

إن التوزيع الداخلي هو توزيع منتجات العملاء الداخليين(العاملين) والمقصود هنا قنوات الإتصال الداخلية للمنظمة كالمقابلات الرسمية وإستخدام الإشارات لتقديم النصح والإرشاد في تصميم البيئة المادية الداخلية للمنظمة، بهدف تحقيق أهداف المنظمة بنجاح.¹

ثانيا: محددات التسويق الداخلي

تتمثل محددات عملية التسويق الداخلي في:²

¹ سلوى محمود مطاحن، مرجع سابق، ص 21.

² جنادي كريم، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي في تسويق الخدمات والتسويق الإستراتيجي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2016/2017، ص 22.

1. علاقات الضيافة وحسن إستقبال مع العملاء: بحيث يشمل ذلك تحسين وتنمية علاقات الضيافة ما بين المنظمة والعملاء، كما يتضمن ذلك توجيه الكوادر العامة في المنظمات وتأهيلهم وتدريبهم على إحترام العملاء، والمزيد من الضيافة وحسن التعامل بشكل يعمل على تعزيز هذه العلاقة.
2. رقابة الجودة (Quality control): ويتضمن التركيز على تحسين الجودة الفنية للسلعة المقدمة وذلك من خلال وجود مجموعة من المعايير والأسس لتقييم حاجات ورغبات العملاء، بالإضافة للجودة الوظيفية التي تتعلق بالمعايير المرتقبة للطريقة التي يحصل العميل من خلالها على إحتياجاته من السلعة.
3. البيع الشخصي (Personals elling): ويتمثل ذلك في التدريب الإيجابي للأفراد في تحسين العلاقات البيئية التي يقومون بها، وبالتالي إنعكاسها على الموقع التنافسي للمنظمة في السوق، من خلال التحفيز والمكافئة التي تعمل على تحسين تلك العمليات.
4. أخلاقيات الموظفين-زبائن داخليين (Employee Movole): فتوفير المناخ المناسب لرغبات العملاء سيعمل على زيادة الشعور الإيجابي المتكون لديهم، و تقليل الشعور بالملل، كما تسهم في بناء الأسس والقواعد الأخلاقية التي ينطلق منها العاملين في تقديم المنتج بمستوى مناسب يتسم بالفعالية والكفاءة كما يعمل على تدريب وتحفيز العاملين من خلال برامج ونشاطات خاصة تعني بإصلاح القواعد الأخلاقية للتعامل مع العملاء والعمل على صيانتها من فترة إلى أخرى.

المطلب الثاني: مكونات التسويق الداخلي وخطواته.

أولاً: مكونات التسويق الداخلي.

قدم devis مجموعة من المكونات للتسويق الداخلي متمثلة في :¹

1. الموظفون: التسويق الداخلي يهتم بجانب الموظفين من حيث توظيفهم وتدريبهم، التحفيز، الإتصال، وهذا الإشباع حاجاتهم ورغباتهم، ولهذا كان ينظر للموظفين على أنهم زبائن داخليون ويتطلب ذلك إستخدام تقنيات تسويقية لبيع المنتج (الوظيفة) داخل المنظمة.
2. المنظمة: التسويق الداخلي يسمح للمنظمة من بناء هوية، والتي تسمح لها بالتركيز والإهتمام بالزبون، من خلال تطوير علاقات وذلك عن طريق تغيير المواقف والإجراءات والهدف النهائي للمنظمة هو زيادة الحصة السوقية وتحسين الأداء في المدى الطويل.
3. رضا الزبون الخارجي: القدرة على تحسين الأداء، حيث أن تطبيق الفعال للتسويق الداخلي يؤدي إلى رضا الموظفين، والذي يتحول بدوره إلى رضا الزبون وذلك أثناء التفاعل الذي يحدث بينهما عند تقديم الخدمات.

¹ سلطاني محمد رشيد، يوذن جميلة، دور ممارسات التسويق الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، الملتقى السادس حول تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة. 13/14/2018، ص 05.

4. **الوحدات الوظيفية:** هي أهم سبب وجود للتسويق الداخلي في المنظمة، وذلك لما لها من قدرة على إلغاء الحواجز بين الأقسام، وتسمح بإتصال أفضل.

ثانيا: خطوات التسويق الداخلي

يمكن إستعراض خطوات التسويق الداخلي فيما يلي:

1. **تحديد السوق:** يمكن إعتبار المنظمة ككل سوقا تتكون من مجموعة من الزبائن الداخليين يتطلب إشباع حاجاتهم، ويشتركون في عمليات التبادل مع بعضهم البعض.
2. **بحوث السوق:** يجب جمع المعلومات بإستمرار وتحليلها في جميع المستويات الإدارية للمنظمة، وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، ويجب أن تكون كل منها متطابقة مع أنشطة بحوث التسويق الخارجي، وتساهم بنفس الطريقة في إتخاذ القرارات عن بحوث السوق الداخلي.
3. **تجزئة السوق:** تعد هذه الخطوة ضرورية للتأكد من دقة وملائمة وفعالية الجهود التسويقية الداخلية المستهدفة، ويتم تجزئة السوق إلى قطاعات متشابهة، حيث تحدد معايير التجزئة بالإعتماد على نتائج البحوث التسويقية.
4. **الإتصال التسويقي:** تتضمن هذه الخطوة القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة والاحلية والخارجية، كما تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد و المنظمة.
5. **التوجه السوقي:** إن الهدف الكلي يجب أن يتصف بالمرونة والإستجابة في البيئة الداخلية، والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المنظمة.¹

المطلب الثالث: نماذج التسويق الداخلي

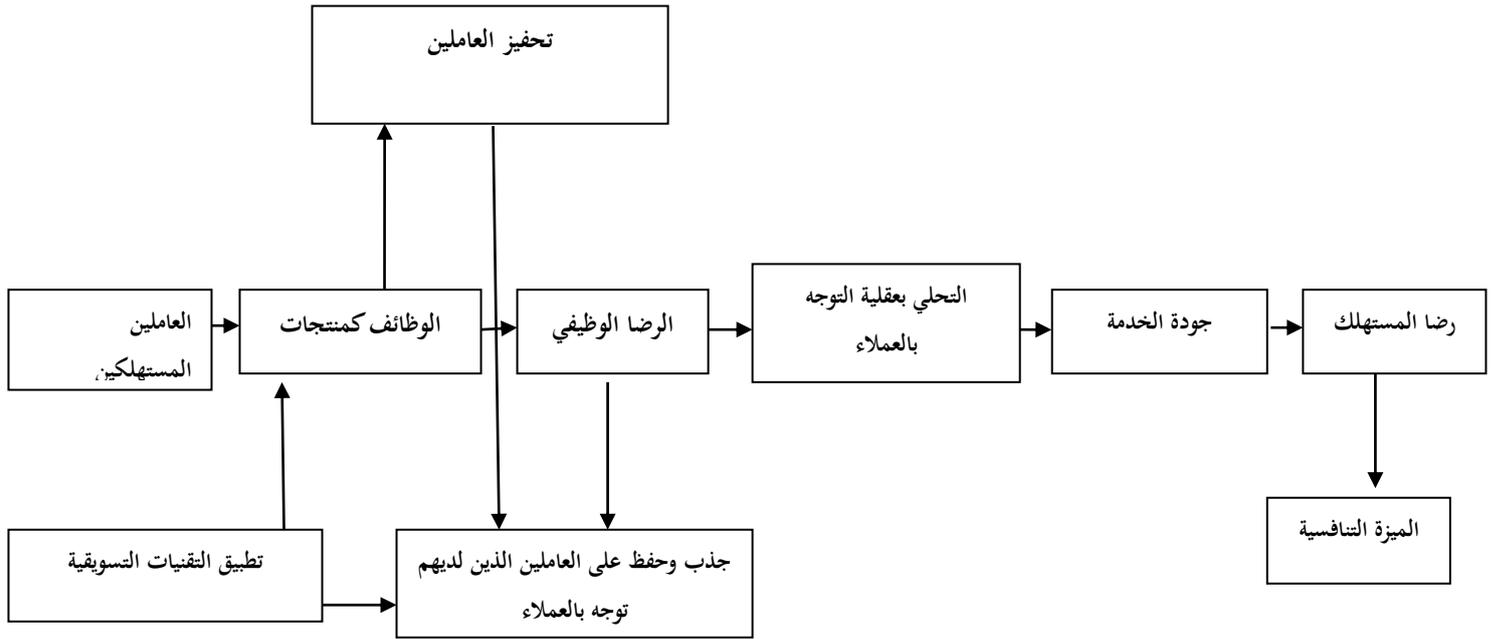
حاول الكثير من الباحثين تقديم بعض النماذج التي يتركز عليها في تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي داخل المنظمات من بينها:²

أولا: نموذج Berry: وفقا لهذا النموذج فإن العاملين داخل المنظمة هم في الحقيقة عملاء داخليين (مستهلكين) والوظائف هي منتجات تقدمها المنظمة لهم، وعليه فإنه ينبغي على المنظمة ان تقوم بإكتشاف إحتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها من خلال تبني تقنيات تسويقية داخلية، والعمل على تصميم الوظائف وفقا لاحتياجاتهم مع إعطائهم فرصة الإندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة مما ينعكس على رضاهم ، والنموذج موضح في هذا الشكل:

الشكل رقم(08): نموذج Berry.

¹ سلطاني محمد رشيد، مرجع سابق، ص06.

² محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي للعاملين في بنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016/ص25.



المصدر: (محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سابق، ص 25).

ثانياً: نموذج (Rafiq and Ahmed) للتسويق الداخلي

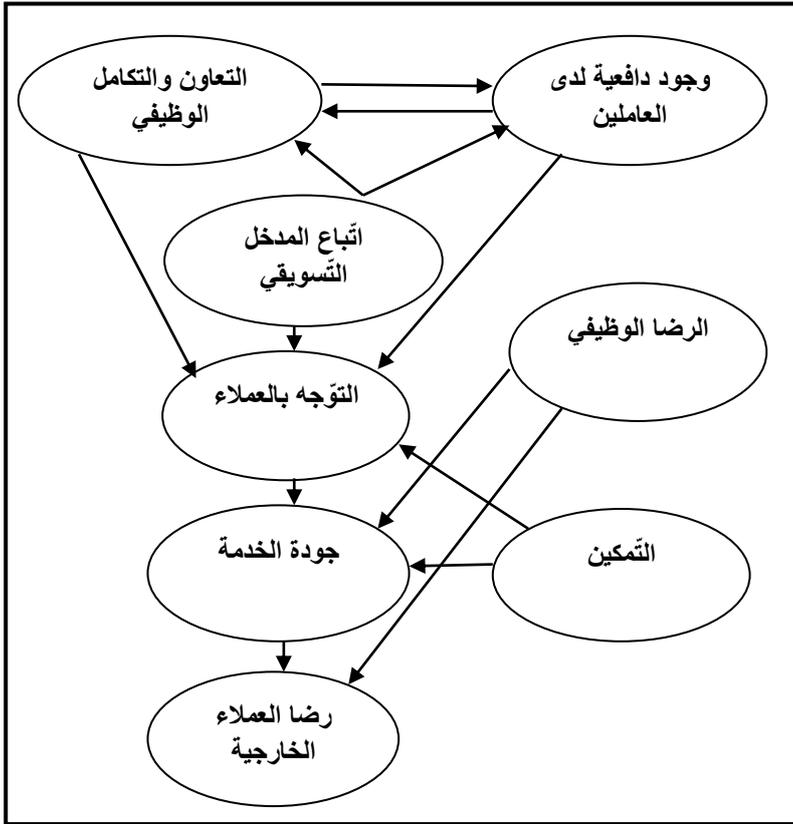
إعتمد الباحثان على نموذج Rafiq and Ahmed بتطوير نموذج يوضح كيفية عمل وتطبيق التسويق الداخلي في المنظمات إنطلاقاً من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، حيث عرف التسويق الداخلي بأنه جهود مخططة لإستخدام تقنيات التسويق لتقليل مقاومة التغيير وتوجيه وتحفيز العاملين لتحقيق التعاون الفعال، والذي يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:¹

- تبني تقنية تسويقية داخلية.
- التحفيز بأنواعه.
- التنسيق والتكامل بين الوظائف.
- التمكين الإداري،

والتي توضح في الشكل التالي:

¹ محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سابق، ص 28.

الشكل رقم (09) نموذج Rafiq and Ahmed



المصدر: (محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سابق، ص 28).

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه التسويق الداخلي

تواجه المنظمات العديد من التحديات أثناء تطبيقها لبرامج التسويق الداخلي وممارسته، ويمكن تلخيص هذه التحديات فيما يلي:¹

- الصراعات، داخل الوحدات والأقسام الإدارية في المنظمة، حيث أن غياب روح الفريق بين العاملين داخل التقسيمات الإدارية التي يؤثر سلبا على نشاط المنظمة وعلى تحفيزها لاهدافها.
- أن عدم إدراك المنظمات لفهم التسويق الداخلي يؤثر سلبا على المنظمة، حيث ان العديد من المنظمات لا تدرك إيجابيات ممارسات التسويق الداخلي ويكون إهتمامها محصورا فقط على العملاء.
- وجود فجوة بين الإدارة والعاملين في المنظمة، وعدم شعور الإدارة والمنظمة بظروف العاملين، والذي سوف يولد عدم الإحترام بينهم.
- عدم الآخذ بأراء العاملين، وسماع شكاويهم وإهمالهم، والذي يولد عدم الإلتناء وعدم الرضا.

¹ سمير محمود العيسى، العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية ، دراسة ميدانية على بنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء، الأردن، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة الزرقاء، الأردن، 2017/2018، ص، ص 18-19.

- وجود إدارة مركزية داخل المنظمة، وعدم تفويض الصلاحيات اللازمة لانجاز العمل سوف يولد حواجز بين المنظمة والعاملين.
- عدم كفاءة العاملين، وضعف مهاراتهم.

المبحث الثالث: التسويق الداخلي وتنمية المواهب

إن تطبيق التسويق الداخلي ليس بالأمر الهين إذ يتطلب كثيرا من الجهد، فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمة، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات، وخلق علاقات جيدة مع زبائنهم وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة لتحقيقه وهو رضا الزبائن.

المطلب الأول: أثر التمكين في تنمية المواهب

يتعلق التمكين بمشاركة العاملين في الصلاحيات وحصولهم على السلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو أفضل في كل أجزاء المنظمة، ويتعلق كذلك بتفويض السلطة للمرؤوسين في المنظمة. كما أشار آخرون إلى انه منح العاملين ما يكفي من السلطة وتوفير الموارد اللازمة مع حرية العمل لجعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية.

وأضاف آخرون أن تمكين العاملين يعني المشاركة في المعلومات وغيرها من الأنشطة التي تساهم في الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، حيث أن من أسباب اللجوء للتمكين توفر القدرات والمهارات اللازمة للعاملين ورغبتهم في تطويرها لتحقيق أهدافهم المهنية وإثبات ذاتهم للحصول على فرص أفضل.

لذا على المديرين في المنظمات الأخذ بعين الاعتبار الصفوف الأمامية التي تتمكن من وضع أولويات يومية والتي بدورها تحقق الأهداف، حيث يتضمن التمكين في الخطوط الأمامية ما يلي:

منحهم السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم والتي تؤثر على مجريات العمل.

- توفير المعلومات عن أداء المنظمة كالنتائج التشغيلية والوضع التنافسي.
- إكسابهم المعرفة التي تعنى بالعاملين وتدفعهم إلى الفهم والمساهمة في أداء المنظمة.

ومن بين فوائد التمكين أنه يساعد على إشباع العديد من الرغبات والدوافع النفسية لدى العاملين، كما يساعدهم على تفهم العاملين لظروف وأهداف وإمكانيات وإستراتيجيات المنظمة ومن ثم الالتزام بتحقيقها، وهذا من خلال القرارات التي إتخذها العاملون بأنفسهم مما تساعدهم في الوصول إلى قرارات رشيدة.

لذا يساهم التسويق الداخلي في تنمية المواهب من خلال تمكين العاملين من المشاركة في المعلومات والأنشطة والسياسات للوصول إلى نتائج إيجابية وتحقيق أهداف فردية وتنظيمية في العمل.

المطلب الثاني: أثر فرق العمل في تنمية المواهب

فرق العمل هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها، كما يمكن إعتبارهم مجموعة أفراد يعملون معا لتحقيق غاية مشتركة لا يستطيعون الوصول إليها بصورة فردية. فالإدارة اليابانية إهتمت بتقوية القيم الجماعية الموحدة والتي تركز على الجماعة أكثر مما تركز على الفرد وعلى التفاعل السلوكي أكثر من التركيز على الاستقلالية والعزلة، وعلى المسؤولية الجماعية أكثر من المسؤولية الفردية، وهذا ما يجعل الجماعة وسيلة تكامل وترابط من أجل الالتزام¹.

وتتصف فرق العمل بالعديد من الخصائص نذكر منها:

- يعتمد عمل الفريق على المشاركة والعمل الجماعي فهو يسمح لكل عضو أن يؤدي عددا من المهمات ويجفز الأعضاء على استخدام مختلف المهارات ويقلل من الروتين.
- تتمتع فرق العمل بالعمل الجماعي من خلال المرونة في إنجاز المهام، أي منح العاملين صلاحيات بإتخاذ إجراءات أوسع.

ومنه يمكن القول أن التسويق الداخلي يدعم تنمية المواهب بالاستناد على فرق العمل، من خلال العمل الجماعي والمشاركة في تأدية المهام باستخدام المهارات، والمشاركة في تحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف والنتائج للأعمال التي يقومون بها.

المطلب الثالث: أثر الدعم الإداري في تنمية المواهب

يحتاج العاملون في المنظمات الخدمية ليكونوا مؤثرين في منظماتهم إلى أنظمة دعم إداري التي تلي حاجاتهم حتى يستطيعوا تركيز جهودهم نحو العملاء. كما يعمل الدعم الإداري على تحقيق التوافق ما بين الفرد وزملائه لرفع الروح المعنوية من خلال شعوره بأنه مقبول بحيث يستطيع تكوين علاقات إيجابية وصدقات ودية معهم.

إن الدعم الإداري مفتاح أساسي لنجاح برامج الرعاية في أماكن العمل، ومن أوجه الدعم الإداري للعاملين السماح للموظف أن يتفرغ للدراسة لعدت سنوات بأجر كامل أو جزئي، وكذلك توفير خدمات ترويجية للعاملين مثل السفر وإقامة أنشطة اجتماعية.

فالرعاية الصحية على سبيل المثال ومنافع التقاعد التي تقدمها المنظمة للعاملين لتحفيزهم نحو أداء أفضل بحيث لا يفكر العاملون ماذا سيعملون بعد التقاعد مما يدفعهم للعمل بنشاط وفاعلية أكثر عندما يشعرون بذلك وأنهم بمأمن طوال

¹ ليلي فراح، وآخرون، تأثير التسويق الداخلي للموارد البشرية على درجة الإلتزام لدى موظفي إدارة كلية العلوم الدقيقة، جامعة بسكرة، الملتقى الوطني السادس، تسويق الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة - 13/14 مارس 2018 ص 6.

مسارهم المهني، والإدارة اليابانية هي المثال الأعلى في رعاية أفراد منظماتها داخلها وخارجها كحل المشاكل العائلية للأفراد وتعليم الأبناء والرعاية الصحية والمساعدات المالية وغيرها من النشاطات الاجتماعية، مما يؤدي إلى حفظ التوازن العاطفي والنفسي للعاملين وبالتالي غرس حب الالتزام والانتماء في نفوس العاملين باعتبارهم أسرة واحدة.

لذا يساهم التسويق الداخلي في تنمية المواهب من خلال الدعم الإداري الذي تقدمه الإدارة كبرامج الرعاية في أماكن العمل، وهذا بطبعه يؤدي إلى التوافق ما بين الفرد وزملائه لرفع الروح المعنوية.

المطلب الرابع: أثر الإتصال الداخلي في تنمية المواهب

نظرا لان التطورات التكنولوجية تتزايد يوما بعد يوم، يمكن الاستفادة منها داخل المؤسسة، لأنها تعد الطريقة الأسرع لنقل المعلومات من مكان إلى آخر. بحيث يستخدم الإتصال الداخلي لتحسين المعرفة لدي المواهب المتواجدة بالمؤسسة، وتشجيعها على العمل بشكل أفضل من خلال الاستثمار في التعليم، كما أن الإتصال الداخلي لكي يكون فعالا داخل المؤسسة يجب أن يتم في أي لحظة وفي الوقت المناسب لضمان وصول المعلومات في وقتها وفي المكان المطلوب، وبوسيلة الإتصال المناسبة¹.

ففي السابق كان عدد قليل من المؤسسات تستثمر في الوقت والمال للتواصل مع العملاء الداخليين لكن في الوقت الحاضر نجد بأن المؤسسة أصبحت بحاجة لإعطاء الجمهور الداخلي اهتماما ماثلا لجمهورها الخارجي. و أن تدرك أهمية دمج رسالتها الداخلية مع رسائلها الخارجية من خلال الاتصالات الداخلية، لأن مستقبل العلاقة بين المؤسسة وموهابها يعتمد على طريقة التواصل مع بعضهم البعض كعملاء داخليين وليس كموظفين لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم ونقائصهم للاستثمار فيها، من خلال تدريبهم بناء على ذلك، وهو ما جعل المؤسسات تفكر الآن أكثر مما كانت عليه في الماضي حول كيفية التواصل مع مواهبها.

كما يمكن أن تستخدم الاتصالات الداخلية للاستثمار في تعليم وتدريب المواهب لممارسات جديدة للعمل، بحيث يعد الإستثمار في تدريب المواهب كوسيلة للحصول على المعرفة المطلوبة والقدرة على التعرف على المشاكل وحلها وما يساعده على ذلك هو تبادل المعلومات في المؤسسة من خلال الإتصالات الداخلية.

ومنه يساهم التسويق الداخلي في تنمية المواهب من خلال الاتصالات الداخلية التي تعمل كوسيلة لتدريب وتعليم المواهب ومن ثم إكتساب معارف ومهارات جديدة التي تكون قادرة على حل المشاكل الإستثنائية لبعض العاملين، والتي تكون أكثر قدرة على إتخاذ القرارات المهمة في الوقت والمكان والكيفية المناسبة

¹ Hayat Muhammad Awan, Ahmad Nabeel Siddiquei, Aneela Jabbar, Muhammad Abrar, Sajjad Ahmad Baig, **Internal Marketing and Customer Loyalty: A Dyadic Analysis**, Journal of Service Science and Management, 2015.p56

خلاصة الفصل

كان الغرض من هذا الفصل هو توضيح كيف وإلى أي مدى يمكن إستخدام أبعاد التسويق الداخلي مثل التمكين، فرق العمل، الدعم الإداري، الإتصال الداخلي، لتنمية المواهب في المنظمة ، بحث كان الإعتقاد سائدا ولفترة طويلة من الزمن بان العميل يمكن أن يتواجد خارج المنظمة فقط، في حين أدى ظهور التسويق الداخلي إلى تغيير هذا الإعتقاد وبأن العميل قد يكون داخل المنظمة أيضا، وبالتأكيد على ضرورة فهم العملاء الداخليين وعلاقتهم بالمنظمة ومع العملاء الخارجيين.

فالتسويق الداخلي يمكن أن ينظر إليه من إتجاهات مختلفة، مما شكل مجموعة متنوعة من المعاني التي أعطيت له، والتي يمكن تصنيفها وفقا لنطاقها والمنظور السائد الى أربعة مجموعات هي: التسويق الداخلي من منظور إدارة الموارد البشرية، التسويق الداخلي بإعتباره إستخدام أدوات التسويق في سوق الداخلية، التسويق الداخلي كشرط مسبق لرضا العملاء الخارجيين، التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية.

وبالرغم من عدم وجود توافق في الآراء بشأن مفهوم التسويق الداخلي، إلا أن هناك إتفاق عام الباحثين على أهميته وأهدافه، بحيث إكتسب التسويق الداخلي إعتراف في كلا الساحتين الأكاديمية والتجارية كوسيلة لتعزيز رضا كل من العملاء والموارد البشرية.

لذلك فانه في ظل مفهوم التسويق الداخلي تحتاج المنظمات إلى الاعتراف بأهمية السوق الداخلي لنجاحها، والتي توحى بأن المنظمة سوق داخلي تضم موردين وعملاء داخليين، وتقوم بينهم علاقات تبادل وتفاعل، ولكي تتمكن المنظمة من تطبيق التسويق الداخلي بشكل صحيح عليها معرفة وفهم وتشخيص المفاهيم الأساسية له والمتمثلة في أبعاده. لفهم تأثيره في تنمية المواهب سنقوم باجراء دراسة ميدانية نوضح نتائجها في الفصل الموالي

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من التسويق الداخلي وتنمية المواهب من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على المديرية الرياضية لإتحاد - بسكرة-USB. حيث سنحاول تحديد أثر التسويق الداخلي في تنمية مواهب اللاعبين التابعين لنادي إتحاد -بسكرة-USB، وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للمديرية الرياضية لإتحاد -بسكرة-USB.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وإختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المديرية الرياضية لإتحاد بسكرة-USB-

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق لكل من تعريف المديرية وأهم أهداف ومهام المديرية، وأخيرا محاولة تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية:¹

المطلب الأول: تعريف المديرية الرياضية لإتحاد بسكرة-USB-

إتحاد بسكرة، هو نادي كرة قدم جزائري يمثل مدينة بسكرة، تأسس الفريق سنة 1934 وألوانه الرئيسية الأخضر والأسود، وملعب الفريق هو ملعب 18 فيفري في مدينة بسكرة، ويسع الملعب مجموعة 30.000 متفرج، معظم تاريخ إتحاد بسكرة لكرة القدم تحدد في القسم الثالث، حيث كان القسم الثالث يدعى آنذاك بقسم الشرف، وكان القسم الثاني يعرف بالقسم الإقليمي، الفريق اليوم هو في القسم الثاني بعد أن كان في القسم الأقل قبل سنتين وخلال هذا العام صعد للمحترف الأول بعد عمل جيد من قبل اللاعبين والمدرب وكذلك المناصرين الأوفياء.

يعتبر نادي إتحاد بسكرة من أندية الجنوب المهمة الذي لديه العديد من النشاطات الرياضية منها كرة القدم و كرة اليد والسلة، وأهم نشاط هو كرة القدم الذي يتصدر الدوري في القسم الثاني حاليا، ونجح في تحقيق الألقاب في مختلف المجالات الرياضية.

المطلب الثاني: مهام وأهداف المديرية الرياضية لإتحاد بسكرة-USB-

أولا:المهام الرئيسية للمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة-USB-

لا تنحصر مهمة النادي في تكوين الفرق الرياضية أو تشجيع النشاط الإجتماعي فقط بل تؤكد على أهمية تمتع العضو بالنشاط الرياضي والذي هو ضمن أهداف النادي الأساسية .

ويتضح دور النادي في تحقيق الهدف من النشاط الرياضي عن طريق نشر وتوسيع قاعدة الممارسين للأنشطة الرياضية ولا يأتي ذلك إلا عن طريق الإدارة الرشيدة التي تعمل على تحديد الاهداف وتحقيقها بإستخدام الجهد البشري وبالإستعانة بالموارد المالية المتاحة ويتم هذا من خلال عناصرها المختلفة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

فمن خلال عنصر التخطيط يتم وضع الخطط المختلفة لكافة الأنشطة الرياضية وتعويضية كانت أو تنافسية، كذلك عنصر التنظيم الذي يوضح الهيكل التنظيمي والأعمال المختلفة ، كما لعنصر التوجيه والرقابة من أهمية قصوى في خلق الحوافز وتنشيط هم الأعضاء لممارسة النشاط الرياضي ثم تقييم العمل ومعرفة العوامل المعوقة لخطة الأنشطة أو عدم تحقيقها الكامل للأهداف الموضوعه، والمتمثلة في:

- إرساء وتعزيز القواعد التي تحكم ممارسة الرياضة وضمان تطبيقها .
- ضمان تطور الألعاب الرياضية في الولاية .

¹ بناء على وثائق المؤسسة

- المساهمة في تحقيق الأهداف المنصوص عليها.
- تولي مسؤولية الرقابة الفنية و الإشراف على رياضتها.
- نشر الروح الرياضية وعمل على القضاء على الآفات الإجتماعية.

ثانيا: أهداف المديرية الرياضية لإتحاد بسكرة-USB-

يعتبر النادي مؤسسة رياضية تهدف إلى المساهمة بدور إيجابي في التنمية الرياضية والإجتماعية لإفراد المجتمع في إطار إحتياجات ورغبات أعضائه مما يؤدي إلى تحقيق فلسفة الدولة، ويتزايد إهتمام الدول المتحضرة بشغل وقت الفراغ وينعكس ذلك على ما تقدمه هذه الدول من خدمات وخاصة في المجال الرياضي وذلك بهدف إستثمار هذا الوقت فيما يعود على الفرد بالفائدة والنفع.

ويهدف النادي طبقا للوائح المنظمة إلى تكوين شخصية المواطن بصورة مكتملة من النواحي الإجتماعية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق الأنشطة الرياضية والإجتماعية وتيسير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء. وعلى النادي أن يتخذ كافة الوسائل لتحقيق هذه الأهداف.

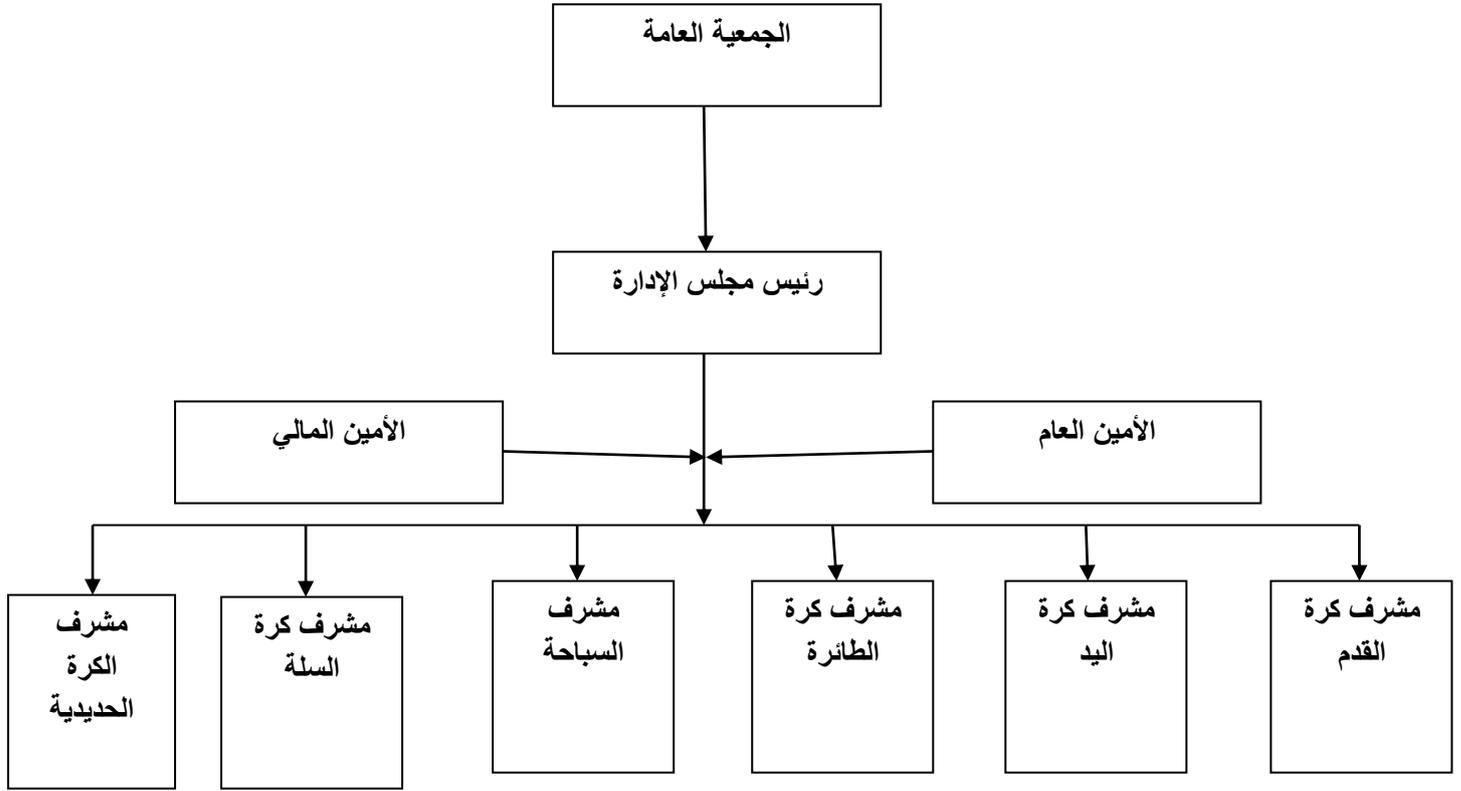
ومن بين تلك الأهداف نذكر منها:

- تشكيل فريق يمثل ولاية بسكرة أحسن تمثيل.
- تشجيع ممارسة اللعبة وتقييم قواعدها وأصولها و تطويرها.
- توفر الظروف المادية الضرورية لممارسة الرياضة .
- المساهمة في ترقية الرياضة في الولاية.
- ضمان التدريب و التكوين الرياضي للرياضيين.
- المشاركة في البحث عن المواهب الرياضية الشابة.
- التتويج بكأس الجمهورية .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة-USB-

يبين الشكل الموالي الهيكل التنظيمي المديرية الرياضية لإتحاد بسكرة-USB-

الشكل رقم(10): الهيكل التنظيمي ميدانية بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة-USB-



المصدر: مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع أثر التسويق الداخلي في تنمية المواهب بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة-USB-، لتتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في مستوى أثر أبعاد التسويق الداخلي في تنمية المواهب ، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة كالإستبيان.

المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، كما يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها إستخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والإجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة أبعاد التسويق الداخلي وأثره في تنمية المواهب في المديرية الرياضية لإتحاد بسكرة-USB- حيث يعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

أولا: البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج Spss.V17 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ثانيا: البيانات الثانوية

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمجلات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

أولا: مجتمع وعينة البحث

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل الأفراد العاملين في المؤسسة من عمال وإطارات، وذلك من أجل التقرب نحو الأفراد لتكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا محل الدراسة، ومعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العملي، لذلك قمنا بتوزيع إستمارات على 45 لاعب من مجتمع الدراسة و المقدر ب 60 لاعب، وبعد مراجعة الإستبيانات تم قبول 37 استبيان صالح لعملية التحليل.

ثانيا: الوصف الإحصائي لمجتمع وعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد مجتمع وعينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
السن	من 17 إلى 23 سنة	25	67,6 %
	من 24 إلى 30 سنة	07	18,9 %
	من 31 إلى 39 سنة	05	13,5 %
	المجموع	37	100,00 %
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	11	29,7 %
	من 5 إلى 10 سنوات	19	51,4 %
	من 11 إلى 15 سنة	07	18,9 %
	المجموع	37	100,00 %
الصف	أشبال	14	37,8 %
	أواسط	07	18,9 %
	أكابر	16	43,2 %
	المجموع	37	100,00 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

بالنسبة للسن فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (17 إلى 23 سنة) وذلك بنسبة (67,6 %) في حين أن نسبة (18,9 %) أعمارهم أقل من 24 إلى 30 سنة، ونجد أن نسبة (13,5 %) أعمارهم من (31 إلى 39 سنة)، مما يدل على أن المديرية الرياضية لإتحاد بسكرة-USB-، تهتم بالكفاءات الشابة أكثر وخاصة الذكورية .

وعند التدقيق في مدة الخدمة لدى المبحوثين نجد أن (51,4%) منهم تكون مدة خدمتهم من 5 إلى 10 سنوات، و(29,7%) من المبحوثين تقل مدة خدمتهم عن 5 سنوات، و(18,9%) تكون مدة خدمتهم من 11 إلى 15 سنة.

أما بالنسبة للأصناف بالنسبة لعينة المبحوثين فإن نسبة (37,8%) من الأصناف كانت في صنف الأشبال، و(18,9%) من الأصناف كانت في صنف الأواسط، و(43,2%) من الأصناف كانت في صنف الأكابر .

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الإستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

- إعداد إستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (04) فقرات.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص التسويق الداخلي وأبعاده المختلفة وتتضمن (17) عبارة، حيث تقسم إلى : (04) عبارات للتمكين ، (04) عبارات لفرق العمل، (05) عبارات للدعم الإداري، (04) عبارات للإتصال الداخلي.

أما المحور الثاني خاص بمتغير تنمية المواهب ويتضمن (13) عبارة ، حيث تقسم إلى (04) عبارات في التدريب، (04) عبارات في التقييم، (05) عبارات في التحفيز.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكرت الخماسي، بحيث كلما إقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث وإختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss.V17):

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث

وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات

البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية.

2. تحليل التباين للإنحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج للإنحدار.

3. تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لإختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية:

(التمكين، فرق العمل، الدعم الإداري، الإتصال الداخلي) على المتغير التابع وهو تنمية المواهب.

4. إختبار معامل الإلتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي

للبينات (Normal Distribution).

5. معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

6. معامل الإرتباط بيرسون للتأكد من الإتساق الداخلي للعبارات.

7. معامل تضخم التباين والتباين المسموح: و ذلك للتأكد من عدم وجود إرتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

8. معامل الإرتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث (الإستبانة)

أولا: ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة بإستخدام الأداة

نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث بإستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" coefficient alpha

"cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (05): نتائج معاملات الثبات لأداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"
التسويق الداخلي	04	0,701
	04	0,653
	05	0,756
	04	0,687
	17	0,852
تنمية المواهب	4	0,682
	04	0,663
	05	0,665

المجموع	13	0,682
جميع العبارات	30	0,876

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول رقم (05) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.876) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمجاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "الفا كرونباخ" (0.852) بالنسبة لعبارات محور التسويق الداخلي كذلك، في المقابل ما قيمته (0.682) بالنسبة لعبارات محور تنمية المواهب، وهو ما يدل على أن ثبات الإستمارة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو اعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ثانيا: صدق أداة البحث (صدق الإستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

1. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر بسكرة، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما. وقام الطالب بدراسة ملاحظات المحكمين وإقتراحاتهم وأجرت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. (أنظر قائمة المحكمين في الملحق رقم (01)) وقد إعتبر الطالب أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك إعتبر الطالب أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

2. الصدق الذاتي: (صدق الإتساق الداخلي)

قام الطالب بحساب معامل الإرتباط pearson بين كل فقرة من فقرات الإستبيان و البعد الذي تنتمي إليه ، و الجداول الموالية تبين معاملات الإرتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل ، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الإرتباط نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الإستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله. ويمكن توضيح نتائج هذا الإختبار في الجداول الموالية:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة-USB-

الجدول رقم(06): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التمكين

البعد الفقرات	الإحصائيات
يملك اللاعب حرية التصرف في القيام بتدريباته .	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
يملك اللاعب الصلاحيات الكاملة لاتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بلعبه .	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
تتيح الإدارة للاعب فرصة إبداء الرأي في حل المشكلات وصناعة الفارق.	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
تحرص الإدارة على توفير التسهيلات لبعض اللاعبين لبذل جهودهم بصفة جيدة.	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 86.1% و 45.9% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد التمكين.

الجدول رقم(07): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد فرق العمل

البعد الفقرات	الإحصائيات
تشجع الإدارة اللاعبين على العمل بروح الفريق.	معامل بيرسون مستوى الدلالة

37	حجم العينة	
.660**	معامل بيرسون	يسود التعاون بين اللاعبين في فرق العمل.
,000	مستوى الدلالة	
37	حجم العينة	
.587**	معامل بيرسون	تشعر بأن لك أصدقاء في الفريق حيث تعملون كلاعب واحد.
,000	مستوى الدلالة	
37	حجم العينة	
.754**	معامل بيرسون	تتحم الإدارة بإيجاد حلول لمشاكل اللاعبين ضمن فرق العمل.
,000	مستوى الدلالة	
37	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS
* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 58.7% و 84.3% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد فرق العمل.

الجدول رقم(08): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الدعم الإداري

الإحصائيات		البعد الفقرات
.815**	معامل بيرسون	توفر الإدارة بيئة عمل محفزة للاعبين.
,000	مستوى الدلالة	
37	حجم العينة	
.789**	معامل بيرسون	تحرص الإدارة على توفير برامج مشجعة للاعبين مثل التربصات في اماكن معينة، مركبات رياضية مجهزة .
,000	مستوى الدلالة	
37	حجم العينة	
.700**	معامل بيرسون	لدى الإدارة اهتمام بتوطيد العلاقات الإنسانية بين اللاعبين والمدربين.
,000	مستوى الدلالة	

37	حجم العينة	
.683**	معامل بيرسون	يتمتع اللاعبون بعلاقات جيدة مع قادة الفريق والمدربين.
,000	مستوى الدلالة	
37	حجم العينة	
.613**	معامل بيرسون	تدعم الإدارة فرص تنمية اللاعبين في نشاطهم.
.000	مستوى الدلالة	
37	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 61.3% و 81.5% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الدعم الاداري.

الجدول رقم(09): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الإتصال الداخلي

الإحصائيات		البعد الفقرات
.733**	معامل بيرسون	لا يوجد ما يمنع من تواصلك مع زملائك في النادي وتبادل المعلومات والمهارات.
,000	مستوى الدلالة	
37	حجم العينة	
.619**	معامل بيرسون	تقوم الإدارة بإعلام اللاعبين بالخدمات الجديدة التي تنوي الترويج لها.
,000	مستوى الدلالة	
37	حجم العينة	
.785**	معامل بيرسون	تهتم النوادي الرياضية بجذب الزبائن (الجمهور) من خلال طرق ووسائل الإتصال بهم.
,000	مستوى الدلالة	
37	حجم العينة	
.535**	معامل بيرسون	تساهم قنوات الإتصال الداخلية في تقاسم وتشارك المهارات بين اللاعبين.
,000	مستوى الدلالة	
37	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة-USB-

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 53.5% و 78.5% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لل فقرات بعد الإتصال الداخلي.

الجدول رقم(10): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التدريب

البعد الفقرات	الإحصائيات
تضع الإدارة برامج تدريبية للاعبين الجدد والقدامى بشكل منتظم.	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
توفر الإدارة كافة المستلزمات الضرورية لتدريب اللاعبين.	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
يقدم النادي الرياضي لبعض اللاعبين دورات تدريبية جديدة خلال فترات متزامنة.	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
يتم وضع خطط التدريب بناء على أهداف محددة مسبقا.	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 42.0% و 71.9% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، ورغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 1 والبعد بلغ 42.00% إلا أنه دال إحصائيا عند مستوى دلالة 1% و 5% وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد التدريب.

الجدول رقم(11): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التقييم

البعد الفقرات	الإحصائيات
------------------	------------

تعتبر طريقة تقييم الاداء المعتمدة مناسبة لكم.	معامل بيرسون	462,
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	37
لديكم معرفة مسبقه بمعايير تقييم اداء اللاعبين.	معامل بيرسون	692,
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	37
يناقش المدرب نتائج تقييم الاداء مع اللاعبين.	معامل بيرسون	705,
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	37
نتيجة التقييم تعكس فعلا مستوى اداء اللاعبين.	معامل بيرسون	581,
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	37

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 58.1% و 70.5% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، بالرغم من أن معامل الارتباط بين الفقرة 1 والبعد بلغ 46.2% إلا أنه دال إحصائيا عند مستوى دلالة 1% و 5% وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد التقييم.

الجدول رقم(12): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التحفيز

البعد الفقرات	الإحصائيات	
تعتبر الحوافز المالية مرضية للاعبين.	معامل بيرسون	755,
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	37
يعتبر الأداء المميز محل تقدير وثناء من طرف المدرب.	معامل بيرسون	435,
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	37
يزيد التحفيز من تفاني اللاعب في أدائه.	معامل بيرسون	732,

37,000	مستوى الدلالة	
37	حجم العينة	
614,**	معامل بيرسون	يعتبر السلم الوظيفي للترقيات نظاما عادلا في النادي الرياضي.
37,000	مستوى الدلالة	
37	حجم العينة	
712,**	معامل بيرسون	المزايا التي يقدمها النادي الرياضي للاعبين مجزية.
37,000	مستوى الدلالة	
37	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 43.5% و 75.5% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، بالرغم من أن معامل الارتباط بين الفقرة 2 والبعد بلغ 43.5% إلا أنه دال إحصائيا عند مستوى دلالة 1% و 5% وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد التحفيز.

المطلب الخامس: إختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى التسويق الداخلي ومستوى تنمية المواهب بالمنظمة محل الدراسة لا بد أولا أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة إختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الإلتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3 , 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10 , 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1 , 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3 , 3].

وفيما يلي حساب قيمة الإلتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (13): معاملات الإلتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Asymétrie		Kurtosis	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
الأبعاد				
التمكين	0,690	0,388	0,061	0,759
فرق العمل	0,377-	0,388	0,913	0,759
الدعم الإداري	1,345-	0,388	2,391	0,759
الإتصال الداخلي	1,341-	0,388	1,054	0,759
التسويق الداخلي	0,616-	0,388	1,716	0,759
التدريب	0,889-	0,388	0,657	0,759
التقييم	0,322-	0,388	-0,449	0,759
التحفيز	1,828-	0,388	0,144	0,759
تنمية المواهب	0,151-	0,388	0,818	0,759

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول (13) يتضح أن معاملات الإلتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين [0.690 و -1.828] وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح التي كانت محصورة بين [0.449 و 2.391].

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

نتعرض في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (14) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري التسويق الداخلي وتنمية المواهب، واختبار مستوى متغيرات الدراسة بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة-USB-، ونتطرق إلى إختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square.

جدول رقم (14): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	(1 - 1.79)
غير موافق	(1.80 - 2.59)
موافق نوعا ما	(2.60 - 3.39)
موافق	(3.40 - 4.19)
موافق بشدة	(4.20 - 5)

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الأول: تحليل فقرات محور التسويق الداخلي

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هي مستويات ابعاد التسويق الداخلي السائدة في بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة -USB- ؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات محور التسويق الداخلي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	1. التمكين	3,2635	0,71430	4	موافق نوعا ما
1	يملك اللاعب حرية التصرف في القيام بتدريباته .	2,27	1,146	4	غير موافق
2	يملك اللاعب الصلاحيات الكاملة لاتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بلعبه .	2,65	1,252	3	موافق نوعا ما
3	تتيح الإدارة للاعب فرصة إبداء الرأي في حل المشكلات وصناعة الفارق.	3,95	0,621	2	موافق

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة-USB-

4	تحرص الإدارة على توفير التسهيلات لبعض اللاعبين لبذل جهودهم بصفة جيدة.	4,19	0,776	1	موافق
	2. فرق العمل	4,3446	0,48359	1	موافق بشدة
6	تشجع الإدارة اللاعبين على العمل بروح الفريق.	4,51	0,559	1	موافق بشدة
7	يسود التعاون بين اللاعبين في فرق العمل.	4,35	0,633	3	موافق بشدة
8	تشعر بأن لك أصدقاء في الفريق حيث تعملون كلاعب واحد.	4,46	0,650	2	موافق بشدة
9	تهتم الإدارة بإيجاد حلول لمشاكل اللاعبين ضمن فرق العمل.	4,05	0,880	4	موافق
	3. الدعم الاداري	4,0865	0,60835	2	موافق
11	توفر الإدارة بيئة عمل محفزة للاعبين.	4,05	0,998	4	موافق
12	تحرص الإدارة على توفير برامج مشجعة للاعبين مثل الترتيبات في اماكن معينة، مركبات رياضية مجهزة .	3,97	1,093	5	موافق
13	لدى الإدارة اهتمام بتوطيد العلاقات الإنسانية بين اللاعبين والمدربين.	4,16	0,553	1	موافق
14	يتمتع اللاعبون بعلاقات جيدة مع قادة الفريق والمدربين.	4,16	0,688	2	موافق
15	تدعم الإدارة فرص تنمية اللاعبين في نشاطهم.	4,08	0,829	3	موافق
	4. الإتصال الداخلي	3,5878	0,57499	3	موافق
15	لا يوجد ما يمنع من تواصلك مع زملائك في النادي وتبادل المعلومات والمهارات.	3,97	0,763	1	موافق
16	تقوم الإدارة بإعلام اللاعبين بالخدمات الجديدة التي تنوي الترويج لها.	3,57	0,929	2	موافق

17	تتم النوادي الرياضية بجذب الزبائن (الجمهور) من خلال طرق ووسائل الاتصال بهم.	3,27	0,962	4	موافق نوعا ما
18	تساهم قنوات الاتصال الداخلية في تقاسم وتشارك المهارات بين اللاعبين.	3,54	0,767	3	موافق
	التسويق الداخلي	3,8362	0,46528	1	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول رقم (15) نستخلص ما يلي:

أولاً: فرق العمل: من خلال الجدول (15) نلاحظ أن بعد "فرق العمل" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,34) بإنحراف معياري (0,48)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (4,20 - 5) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة بشدة، أي أنهم موافقين على وجود فرق العمل في النادي الرياضي، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4,05) و(4,51)

وهذا يفسر أن إدارة النادي الرياضي يعتمد على إلزام اللاعبين على العمل في شكل فريق متكامل، أي أن فرق العمل موجودة في النادي الرياضي محل الدراسة.

ثانياً: الدعم الإداري: من خلال الجدول (15) نلاحظ أن بعد "الدعم الإداري" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,08) بإنحراف معياري (0,60)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 - 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء إتجهت نحو موافق، أي أنهم إتفقوا على وجود دعم إداري في النادي الرياضي USB، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,97) و(4,16).

وهذا يفسر أن الإدارة تشجع وتساند لاعبي النادي بشكل كبير، وهذا يدل على أن النادي الرياضي تشجع على الإبداع والتحدي والمخاطرة، كما أنها تدعم الأفكار الجديدة التي يبدونها اللاعبين وكل ما يقومون به من أجل تحقيق أهداف النادي والوصول به الى نتائج ايجابية.

ثالثاً: الإتصال الداخلي: من خلال الجدول (15) نلاحظ أن بعد "الإتصال الداخلي" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,58) بإنحراف معياري (0,57)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [3,40 - 4,19] والذي يشير إلى أن الآراء إتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقين على وجود إتصال داخلي في النادي

الرياضي ، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3,27) و(3,97)، مما يفسر وجود إتصال داخلي في النادي الرياضي.

وهذا يوضح أن إدارة النادي تركز على إنجاز المهام وتدعم العمل الجماعي، وإعطاء النادي الرياضي للاعبين إحساسا على أنهم وسيلة الإتصال الأكثر تأثيرا على الجمهور، وبأنهم يمثلون صورتها خارجها من خلال الإتصال الداخلي، حيث تعمل على إيصال المعلومات للاعبين في الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة وتعمل كذلك على تشارك المعلومات والمهارات بين اللاعبين.

رابعا: التمكين: من خلال الجدول (15) نلاحظ أن بعد "التمكين" جاء بالترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,26) بإنحراف معياري (0,71)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [2,60-3,39] والذي يشير إلى أن الآراء إتجهت نحو الموافقة نوعا ما، أي أنهم موافقين الى حد ما على وجود التمكين في النادي الرياضي ، حيث تتراوح متوسطات الحسابية بين (3,27) و(4,19)، إلا أن العبارة الأولى من هذا البعد كان إتجاه الآراء فيها غير موافق، وتمثل هذه العبارة في " يمتلك اللاعب حرية التصرف في القيام بتدريباته "، بينما إتجهت الآراء في كل من " تتيح الإدارة للاعب فرصة إبداء الرأي في حل المشكلات وصناعة الفارق." و " تحرص الإدارة على توفير التسهيلات لبعض اللاعبين لبذل جهودهم بصفة جيدة " نحو الموافقة .

وهذا يوضح عدم إعطاء فرصة للاعبين في التصرف في القيام بتدريباته من طرف المدربين، وهذا يفسر أن التمكين موجود في النادي الرياضي ولكن بنسبة قليلة وخاصة في النوادي الجزائرية.

وفي القراءة لإحصائية للجدول السابق نجد أن الباحثين موافقون على المتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي بأبعاده المتمثلة في (التمكين ، فرق العمل، الدعم الإداري، الإتصال الداخلي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتسويق الداخلي ككل (3,8362)، أما بالنسبة للإنحراف المعياري فقد قدر ب(0,4652)، وهذا يعني أن التسويق الداخلي مطبق وموجود بأبعاده المدروسة في المديرية الرياضية لإتحاد بسكرة - USB -.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور تنمية المواهب

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو مستوى تنمية المواهب بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة -USB-؟

وللإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور تنمية المواهب

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1. التدريب	3,9122	0,53104	1	موافق
1	تضع الإدارة برامج تدريبية للاعبين الجدد والقدامى بشكل منتظم.	3,70	0,845	3	موافق
2	توفر الإدارة كافة المستلزمات الضرورية لتدريب اللاعبين.	4,24	0,863	1	موافق بشدة
3	يقدم النادي الرياضي لبعض اللاعبين دورات تدريبية جديدة خلال فترات متزامنة.	3,62	0,893	4	موافق
4	يتم وضع خطط التدريب بناء على أهداف معدة مسبقا.	4,08	0,829	2	موافق
	2. التقييم	3,9054	0,60194	3	موافق
5	تعتبر طريقة تقييم الاداء المعتمدة مناسبة لكم.	3,95	0,780	2	موافق
6	لديكم معرفة مسبقة بمعايير تقييم اداء اللاعبين.	3,81	1,023	4	موافق
7	يناقش المدرب نتائج تقييم الاداء مع اللاعبين.	4,03	1,726	1	موافق
8	نتيجة التقييم تعكس فعلا مستوى اداء اللاعبين.	3,84	1,424	3	موافق
	3. التحفيز	3,9568	0,58525	1	موافق
9	تعتبر الحوافز المالية مرضية للاعبين.	4,27	1,071	3	موافق بشدة
10	يعتبر الأداء المميز محل تقدير وثناء من طرف المدرب.	4,32	0,580	1	موافق بشدة
11	يزيد التحفيز من تفاني اللاعب في أدائه.	4,22	0,917	2	موافق بشدة
12	يعتبر السلم الوظيفي للترقيات نظاما عادلا في النادي الرياضي.	3,32	1,029	5	موافق نوعا ما

موافق	4	0,789	3,65	المزايا التي يقدمها النادي الرياضي للاعبين مجزية.
موافق	2	0,42208	3,9272	تنمية المواهب

المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول رقم (16) نستخلص ما يلي:

أولاً: التحفيز: من خلال الجدول (16) نلاحظ أن بعد "التحفيز" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,95) بانحراف معياري (0,85)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 - 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء إتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على وجود تحفيز في النادي الرياضي، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3,32) و(4,32).

وهذا يفسر أن المنظمة تقوم بتحفيز لاعبيها بما يتناسب مع كفاءاتهم وأعمالهم، وهذا ما يؤكد وجود تحفيز على

مستوى النادي الرياضي USB.

1. التدريب: من خلال الجدول (16) نلاحظ أن بعد "التدريب" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,91) بانحراف معياري (0,53)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 - 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء إتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على وجود تدريب في النادي الرياضي، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية تتراوح بين (3,62) و(4,24).

وهذا يفسر بأن النادي الرياضي يقوم باستخدام الأساليب التقنية الحديثة في عملية التدريب، وكذلك اعتماد برنامج تدريبي منتظم (بإستمرار) للاعبين في النادي الرياضي، وأن النادي الرياضي USB يبحث عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل.

2. التقييم: من خلال الجدول (16) نلاحظ أن بعد "التقييم" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,90) بانحراف معياري (0,60)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 - 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء إتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على وجود تقييم الأداء في النادي الرياضي، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على العبارات هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3,81) و(4,03).

وهذا يفسر أن النادي الرياضي يقوم بتقييم اللاعبين بعد كل عملية تدريب، كما تستخدم احسن الطرق للتقييم

مما انعكس ذلك على أداء اللاعبين، وهذا يفسر وجود تقييم في النادي الرياضي USB.

المطلب الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين

نتطرق في النقطة الموالية إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لكل بعد من أبعاد التسويق الداخلي مع تنمية المواهب الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): مصفوفة الارتباط بين التسويق الداخلي وتنمية المواهب

		التدريب	التقييم	التحفيز	تنمية المواهب
التمكين	معامل الارتباط	,607**	,463	,606*	,762*
	مستوى الدلالة	,000	,004	,000	,000
	العدد	37	37	37	37
فرق العمل	معامل الارتباط	,223	,026*	,442**	,333**
	مستوى الدلالة	,186	,880	,006	,044
	العدد	37	37	37	37
الدعم الإداري	معامل الارتباط	,317	-,068*	,463**	,340
	مستوى الدلالة	,056	,689	,004	,040
	العدد	37	37	37	37
الإتصال الداخلي	معامل الارتباط	,464**	,386**	,726	,736**
	مستوى الدلالة	,004	,018	,000	,000
	العدد	37	37	37	37
التسويق الداخلي	معامل الارتباط	,530**	,260**	,716**	,701**
	مستوى الدلالة	,001	,121	,000	,000
	العدد	37	37	37	37

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول (17) يمكن إستنتاج ما يلي:

بين الصف الأول أن التمكين أبرز وجود علاقة ارتباط قوية ذو دلالة إحصائية مع التدريب إذ بلغ معامل الارتباط (0.60) عند مستوى الدلالة (0.01)، ومع التحفيز وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.01) إذ بلغ معامل الارتباط (0.60) وهو ارتباط قوي، وهناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.01) مع تنمية المواهب، إذ بلغ معامل الارتباط (0.762) وهو ارتباط قوي وموجب، وهذا يوضح على أن التمكين له علاقة ارتباط في تنمية المواهب.

من خلال الجدول (17) يمكن إستنتاج ما يلي بين الصف الثاني أن فرق العمل أبرزت وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع التحفيز إذ بلغ معامل الارتباط (0.442) عند مستوى الدلالة (0.06) وهو ارتباط متوسط ، ومع

التقييم علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية (0.06) إذ بلغ معامل الإرتباط (0.88) وهو إرتباط قوي، وهناك علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية (0.01) مع تنمية المواهب، إذ بلغ معامل الإرتباط (0.333) وهو إرتباط ضعيف.

وهذا ما يدل على أن فرق العمل لديها إرتباط مع كل من التحفيز التقييم ولا ترتبط بالتدريب.

من خلال الجدول (17) يمكن إستنتاج ما يلي بين الصف الثالث أن الدعم الاداري أبرز وجود علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية مع التحفيز إذ بلغ معامل الإرتباط (0.46) عند مستوى الدلالة (0.01) وهو إرتباط متوسط، ولدى التقييم علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية (0.01) إذ بلغ معامل الإرتباط (0.06) وهو إرتباط قوي، وكما أبرز الجدول عدم وجود علاقة إرتباط مع التدريب إذ بلغ معامل الإرتباط (0.31) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) كما أن الدعم الاداري لديه إرتباط مع تنمية المواهب، إذ بلغ معامل الإرتباط (0.34) وهو إرتباط ضعيف.

من خلال الجدول (17) يمكن إستنتاج ما يلي بين الصف الرابع أن الإتصال الداخلي أبرز وجود علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية التدريب إذ بلغ معامل الإرتباط (0.46) عند مستوى الدلالة (0.01)، وهو إرتباط متوسط، ومع التقييم علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية (0.01) إذ بلغ معامل الإرتباط (0.38) وهو إرتباط موجب وضعيف، وكما أبرز الجدول عدم وجود علاقة إرتباط مع التحفيز إذ بلغ معامل الإرتباط (0.72) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، وهناك علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية (0.01) مع تنمية المواهب، إذ بلغ معامل الإرتباط (0.70) وهو إرتباط موجب وقوي.

من خلال الجدول (17) يمكن إستنتاج ما يلي بين الصف الخامس أن التسويق الداخلي ككل أبرز وجود علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية مع التدريب إذ بلغ معامل الإرتباط (0.53) عند مستوى الدلالة (0.01) وهو إرتباط موجب وقوي، ومع التقييم علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية (0.121) إذ بلغ معامل الإرتباط (0.26) وهو إرتباط ضعيف، وكما أبرز الجدول وجود علاقة إرتباط مع التحفيز إذ بلغ معامل الإرتباط (0.716) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) وهو إرتباط قوي، وهناك علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية (0.01) مع تنمية المواهب، إذ بلغ معامل الإرتباط (0.70) وهو إرتباط قوي.

وهذا يدل على أن التسويق الداخلي له علاقة إرتباط بتنمية المواهب وكذلك ابعاده المتمثلة في (التمكين، فرق العمل، الدعم الإداري، الإتصال الداخلي).

المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

أولاً: الاختبارات القبلية للانحدار

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لإختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الإختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار ، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود إرتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) بإستخدام إختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory)، وإختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة إختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، والجدول رقم (09) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (18): إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
التمكين	2.074	0.482
فرق العمل	1.765	0.566
الدعم الاداري	1.933	0.517
الاتصال	2.232	0.448

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

نلاحظ أن قيم إختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1,765 و 2,232)، وأن قيم إختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0,448 و 0,566)، وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وسنقوم فيما يلي بإختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية:

ثانياً: إختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم إستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في تنمية المواهب بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة-USB- عند مستوى الدلالة 0.05"، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (19): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	4,307	4	1,077	16,360	0,000*
الخطأ	2,106	32	0,066		
المجموع الدوري	6,414	36			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد (R²) = 0,672

معامل الارتباط (R) = 0,820

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (73,858) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة-USB-

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (20): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر التسويق الداخلي في تنمية المواهب في المديرية الرياضية لإتحاد بسكرة-USB-

المتغير المستقل	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R ² معامل التحديد
التسويق الداخلي	0,824	8,594	0,000*	16,360	0,820	0,672

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتسويق الداخلي في المتغير التابع تنمية المواهب بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة-USB- هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (73,858) وكذلك قيمة (T) البالغة (8,594) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى وجود إرتباط قوي بين المتغيرين بنسبة 82,40 %، حيث أن متغير التسويق الداخلي يفسر ما نسبته (67,80 %) من التباين الحاصل في تنمية المواهب، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في تنمية المواهب بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة-USB- عند مستوى الدلالة 0.05".

المطلب الخامس: إختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

سنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير علاقة كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي بتنمية المواهب وذلك فيما يلي:

الجدول رقم (21) : إختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة في تنمية المواهب من خلال الانحدار الخطي المتعدد.

المتغيرات المستقلة	B قيمة	Beta	t قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة t	معامل الإرتباط	معامل التحديد
التمكين	0.278	0.471	3.228	0.003	0,820	0,672
فرق العمل	0.040	0.046	0.342	0.735		

		0.656	0.449-	0.063-	-0.044	الدعم الاداري
		0.007	2.865	0.434	0.318	الإتصال الداخلي

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v19

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح لنا من الجدول رقم (20) أن قيمة ($F=16.360$ ، مستوى الدلالة = 0.000)، وبما أن قيمة دلالة الإختبار أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية التسويق الداخلي في تنمية المواهب بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة.

كما بين الجدول رقم (21) ما يلي:

- وجود أثر للتمكين بقيمة ($Beta=0.471$ ، مستوى الدلالة = 0.003) في تنمية المواهب، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تنمية المواهب بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- عدم وجود أثر لفرق العمل بقيمة ($Beta=0.046$ ، مستوى الدلالة = 0.735) في تنمية المواهب، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تنمية المواهب بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- عدم وجود أثر للدعم الاداري بقيمة ($Beta=0.063$ ، مستوى الدلالة = 0.656) في تنمية المواهب، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم الإداري على تنمية المواهب بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- وجود أثر للإتصال الداخلي بقيمة ($Beta=0.434$ ، مستوى الدلالة = 0.007) في تنمية المواهب، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تنمية المواهب بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ولبيان أهمية كل متغير مستقل في الإسهام في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر التسويق الداخلي في تنمية المواهب تم استخدام أسلوب الإنحدار المتعدد التدريجي " **Stepwise** "، فتبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول رقم (21) أن قوة العلاقة بين المتغيرين التسويق الداخلي، وتنمية المواهب 0.53 وفقاً لما تشير له قيمة R ، بينما فسر هذا المتغير 67.2% من التباين في مستوى تنمية المواهب وذلك بالإعتماد على قيمة R^2 . كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين المستقلين التمكين، والإتصال الداخلي مجتمعين وبين المتغير التابع تنمية المواهب بلغت 0.81 وفقاً لما تشير له قيمة R وقد فسر هذين المتغيرين 66.9% من التباين في مستوى تنمية المواهب.

بينما خرج من معادلة الانحدار المتغيرين المستقلين فرق العمل والدعم الإداري إذ لم يكن لهما دور مهم في تفسير بيانات المتغير التابع "تنمية المواهب"

الجدول رقم (22) : الإنحدار المتعدد التدريجي.

المتغير المستقل	الارتباط R	معامل التحديد R2
التمكين	0.762	0.580
التمكين+ الإتصال الداخلي	0.818	0.669

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

تفسير النتائج: من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ مايلي:

- تؤكد نتائج الدراسة ان بعد التمكين له أثر معنوي في تنمية المواهب، حيث أن النادي يعتمد على إعطاء الحرية للاعبيه، كما انها تتيح لهم فرصة إبداء الرأي في حل المشكلات وصناعة الفارق، حيث كلما كان نسبة التمكين كبيرة كلما إستطاع اللاعبين الابداع في أدائهم وبالتالي تساعدهم على تنمية مواهبهم.
- كما أكدت نتائج الدراسة بأن بعد فرق العمل ليس لها أثر معنوي (لم يظهر له تأثير في وجود التمكين والإتصال الداخلي) في تنمية المواهب، حيث أن النادي الرياضي يعمل على تشجيع اللاعبيين بتكوين فريق عمل متعاون والمشاركة فيما بينهم لتقديم أفضل النتائج، ففي فرق العمل تكون الصداقات بين اللاعبيين والتي تعمل على تقاسم الأدوار بينهم، كما تعمل الإدارة على تفادي الحساسيات ومعالجتها بطرق سلمية والتي من خلالها تنمى المواهب.
- وأظهرت نتائج الدراسة أن بعد الدعم الإداري ليس له أثر كبير (لم يكن له تأثير في وجود التمكين والإتصال الداخلي) في تنمية المواهب، حيث أن إدارة النادي الرياضي لا يعتمد كثيرا على توفير التسهيلات للاعبيين من نقل الإقامة. كذلك عدم الاهتمام بتوطيد العلاقات الإنسانية بين اللاعبيين والمدربين، ولا توفير برامج مشجعة للاعبين مثل التبرصات في أماكن معينة، مركبات رياضية مجهزة، بقدر ما تهتم بالنتائج النهائية للفريق، أي تهتم بالنتيجة ولا تهتم بكيفية الوصول إلى هذه النتيجة.
- وأكدت نتائج الدراسة بأن الإتصال الداخلي له أثر معنوي في تنمية المواهب، فالنادي الرياضي يعتمد على الإتصال الداخلي في إيصال المعلومات للاعبيين في الوقت المناسب وإخبارهم بما هو جديد كذلك بالنسبة للجمهور، كما يساعد اللاعبيين بتبادل المهارات فيما بينهم .
- أكدت نتائج الدراسة انه بوجود البعدين التمكين والإتصال الداخلي مع بعض يكون الأثر أكبر في تنمية المواهب، بالرغم من وجود فرق العمل والدعم الإداري داخل النادي الرياضي التي لا تؤثر كثيرا، وانما بوجود

التمكين والاتصال معا يصبح التسويق الداخلي أكثر تأثيرا، فإعطاء حرية التصرف للاعب في أدائه مع تشارك المهارات بين اللاعبين تكون لها أثر كبير في تنمية مواهبهم، وبالتالي الوصول بالنادي الرياضي الى نتائج أكثر إيجابية.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل تعرفنا على النادي محل الدراسة، وهو نادي إتحاد بسكرة ون خلال التطرق إلى نشأته، وهيكله، وأعمدنا في البحث على الإستبيان الذي تم توزيعه على عينة من اللاعبين داخل النادي، وتضمن الإستبيان محورين أساسيين هما: التسويق الداخلي وتنمية المواهب، وعند إسترجاع الإستبيان قمنا بتفريغته وتحليل بياناته بالإعتماد على برنامج SPSS، وقد قمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون من أجل تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها للإجابة على الإشكالية وتحديد تأثير تطبيق التسويق الداخلي في تنمية المواهب لدى النادي الرياضي، وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على نحو مستقل في مستوى تنمية المواهب لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للأبعاد التالية: التمكين، فرق العمل، الدعم الإداري والإتصال الداخلي على تنمية المواهب. وقد توصلنا الى أنها توجد علاقة بين التسويق الداخلي وتنمية المواهب في نادي الرياضي إتحاد بسكرة.

يمكن اعتبار المواهب البشرية واحدة من أهم الأصول غير الملموسة، و تتضمن كل ما تملكه المنظمة من معارف وكفاءات وخبرات، ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة إلى تنميتها، والمدخل المناسب لذلك هو التسويق الداخلي، والذي يعامل الموارد البشرية في المنظمة كعملاء. لديهم حاجات يجب توفيرها، و بأن رضاهم بقدر ما هو مهم إلا انه في بعض الأحيان أكثر أهمية من رضا العملاء الخارجيين.

لذلك يعتبر هدف التسويق الداخلي الإهتمام بالموارد البشرية للمنظمة، من خلال تطبيق أدوات التسويق الداخلي، لأن الأنشطة الداخلية للمنظمة تحتاج إلى تطوير وتحسين مستمر، من خلال خلق فرص عمل جديدة والتي تتطلب بدورها إكتساب الأفراد معارف وكفاءات جديدة وتنميتها باستمرار. وفي هذا السياق ركز مفهوم التسويق الداخلي على التحسين المستمر للموارد البشرية من خلال تنمية المواهب لدى المنظمة،

و قد توصلنا إلى جملة من النتائج النظرية و الميدانية أهمها:

أولا :النتائج النظرية:

1 . . النتائج النظرية

من خلال تطرقنا إلى الأدبيات المتعلقة بموضوعي التسويق الداخلي و تنمية المواهب توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن فكرة إعتبار المورد البشري كموهبة ليست حديثة وإنما تجسدت لدى العديد من المفكرين في القرن الثامن عشر، وقد إستوحى هذا المصطلح من الباحثون في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية ليطلق على المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة لدى المورد البشري إصطلاح المواهب.
- بالرغم من أهمية تنمية المواهب في المنظمة، إلا أنه توجد جملة من المعوقات يمكن أن تكون حاجزا أمام نجاح عملية تنمية المواهب، نذكر منها المعوقات الشخصية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات البيئية.
- تنمية المواهب هي نتيجة توفير مناخ تنظيمي مناسب بتميز بالإستقلالية في حل المشاكل التنظيمية وإتخاذ القرارات المناسبة.
- تمنح تنمية المواهب فرصة للأفراد للتميز من خلال عملية التعاون، المشاركة وتبادل المعلومات، كما تعطي المنظمة إهتماما كبيرا لتنمية المواهب باعتباره مصدرا للنجاح والتميز.
- أدى ظهور التسويق الداخلي إلى تغيير الإعتقاد السائد بأن العميل لا يكون خارج المنظمة فقط بل يكون داخلاها كذلك وهو ما يعرف بالعميل الداخلي.
- يعد التسويق الداخلي خطوة كبيرة إذا قامت بها المنظمة، دل على مدى إهتمامها بكل ما له علاقة بمواردها البشرية.

- يعد التسويق الداخلي من الأنشطة المهمة للبيئة الداخلية للمنظمة، فبواسطته تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها المرجوة فهو يعتبر من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات.
- من خلال التسويق الداخلي تستطيع تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج تدريبية بصفة مستمرة وهدفها الرئيسي هو تحقيق الأهداف المسطرة.

ثانيا : النتائج الميدانية:

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى نتائج عديدة أهمها:

- تصورات الباحثين حول مستوى التسويق الداخلي في النادي الرياضي محل الدراسة جاءت موافقة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة (3,8362) بإنحراف معياري (0,46528).
- تصورات الباحثين حول مستوى تنمية المواهب في النادي الرياضي محل الدراسة جاءت موافقة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد تنمية المواهب مجتمعة (3,9272) بإنحراف معياري (0,42208).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في تنمية المواهب في النادي الرياضي محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، إذ ان هناك علاقة إرتباط قوية بين هذين المتغيرين بلغت (0.820)، فيما فسر التسويق الداخلي (67.80%) من التغيرات الحاصلة في مستوى تنمية المواهب في النادي الرياضي محل الدراسة.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى التسويق الداخلي بالنادي الرياضي محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، مدة الخدمة، الصنف) عند مستوى الدلالة 0.05.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى تنمية المواهب في النادي الرياضي محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 0.05.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى تنمية المواهب بالكلية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (العمر، مدة الخدمة، الصنف) عند مستوى الدلالة 0.05.
- ومن خلال إستخدام طريقة Stepwise للإيجاد الخطي المتعدد إتضح بأنه لا يوجد أي تأثير مباشر بين أبعاد التسويق الداخلي تقييم المواهب. و بأنه من بين أبعاد التسويق الداخلي يوجد فقط التمكين والإتصال الداخلي من لهم تأثير مباشر على تنمية المواهب.
- ومن خلال إستخدام طريقة الإندثار المتعدد التدرجي إتضح بأن بعد التمكين له اثر معنوي في تنمية المواهب، حيث ان النادي يعتمد على إعطاء الحرية للاعبيه، كما انها تتيح لهم فرصة إبداء الرأي في حل

المشكلات وصناعة الفارق، حيث كلما كان نسبة التمكين كبيرة كلما استطاع اللاعبون الإبداع في آدائهم وبالتالي تساعدهم على تنمية مواهبهم.

- وأكدت نتائج الدراسة بأن الإتصال الداخلي له أثر معنوي في تنمية المواهب، فالنادي الرياضي يعتمد على الإتصال الداخلي في إيصال المعلومات للاعبين في الوقت المناسب وإخبارهم بما هو جديد كذلك بالنسبة للجمهور، كما يساعد اللاعبون بتبادل المهارات فيما بينهم .
- أكدت نتائج الدراسة انه بوجود البعدين التمكين والاتصال الداخلي مع بعض يكون الأثر أكبر في تنمية المواهب، بالرغم من وجود فرق العمل والدعم الإداري داخل النادي الرياضي التي لا تؤثر كثيرا، وانما بوجود التمكين والاتصال معا يصبح التسويق الداخلي أكثر تأثيرا، فاعطاء حرية التصرف للاعب في أدائه مع تشارك المهارات بين اللاعبون تكون لها أثر كبير في تنمية مواهبهم، وبالتالي الوصول بالنادي الرياضي الى نتائج أكثر إيجابية.

ثالثا: الاقتراحات:

على ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات نوجزها فيما يلي:

- زيادة إهتمام النوادي الرياضية بالتمكين نظرا لمساهمته في تنمية المواهب، وفي نفس الوقت قيامها بتحسين كل ما له علاقة بكل من: فرق العمل، الدعم الإداري، الإتصال الداخلي.
- العمل على زيادة إهتمام النوادي الرياضية بالتسويق الداخلي لأنه يعطي إهتمام أكبر للاعبين، هذه الأخيرة التي تعد من أهم أصول النوادي الرياضية ومصدر مهم من مصادر الميزة التنافسية لها، بالإضافة إلى ذلك فان نجاح التسويق الداخلي مرتبط بنجاح التسويق الخارجي.
- ضرورة القيام بإصدار النشرات والمطبوعات الداخلية بشكل مستمر لأن ذلك يوفر للاعبين المعلومات التي تساعدهم فيما يتعلق بلعبهم، أي التركيز على الإتصال الداخلي.

رابعا: آفاق البحث:

على ضوء أهداف بحثنا الحالي و النتائج التي أسفر عنها و استكمالا لها يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- "دور تسويق الموارد البشرية في تبادل المعارف لدى النوادي الرياضية".
- "أثر إدارة المواهب على تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة".
- "دور تسويق الموارد البشرية في إستبقاء المواهب لدى النوادي الرياضية".
- "تجزئة السوق الداخلي ودوره في الإحتفاظ بالمواهب في مؤسسة محل الدراسة".

أولاً: المراجع العربية

أ. الكتب

1. خضير كاظم حمود، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.
 2. عبد الفاتح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
 3. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة في المنظمات الاعمال العصرية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن عمان، 2016.
- ب. المجالات:
1. أيمن عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي - الإمارات - فرع مدينة العين، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16 (1) 2015.
 2. بلقرع فاطنة، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفاعلية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الخلفة- الجزائر، العدد السابع، قدم للنشر في 2018/01/24، نشر في 2018 /06/15.
 3. بوقرة رابح، بن سالم آمال، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها، دراسة حالة في المصححة الطبية الجراحية سيدي ثامر ببسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد 8، 2012.
 4. درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد (85)، 2007.
 5. زكية مقري، نعيمة يجياوي، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية بباتنة، مجلة جامعة الملك فيصل، دورية نصف سنوية، كلية الاقتصاد ، المجلد 7، العدد 13، 2014.
 6. ساعد علي حمود العنزري، وآخرون، أنظمة عمل الاداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة المواهب في المنظمات، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد التاسع والثمانون، العراق ، 19 /01/ 2011،.
 7. صالح علي الجراح، جمال داود أبو دوله، أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015، الأردن.
 8. طالب محمود ياسين الخفاجي، علاء صاحب عسكر، الموهبة وإشكالية تداخل المفاهيم، مجلة جامعة الكويت للعلوم الانسانية، المجلد 22، العدد 12، كانون الثاني، العراق 2015.
 9. غني دحام، حسين وليد حسين، إستخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي، مجلة كلية التراث الجامعي، العدد 13، جامعة بغداد- العراق - 2013.
 10. محبوب يمينة وجحيق عبد المالك، إشكالية قياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة-الجزائر-، العدد(2) /17 2016.

11. محمد السعيد حميدي، الهادي خوجلي الطيب، الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب، تجربة دولة الامارات العربية المتحدة، مجلة كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط، الامارات 2011.
12. محمد سماحة فؤاد واخرون، علاقة المدارس كوروية الاكاديمية بتفعيل إستراتيجيات عملية إكتشاف المواهب الناشئة على مستوى اندية غرب الجزائر، المجلة العلمية للعلوم التكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، العدد الخامس عشر، الجزء الاول، الجزائر، 2018.
13. محمد عواد الزيادات، أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، تاريخ استلام البحث 2015/2/13، وتاريخ قبوله 2015/4/19.
14. محمد عواد الزيادات، أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، تاريخ استلام البحث 2015/2/13، وتاريخ قبوله 2015/4/19.
15. مقدود وهيبية، إدارة المواهب ... الاستثمار الامثل للمنظمات القرن الحادي والعشرون، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2015.
16. ممدوح بن محمد الحوشان، واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الفيوم التربوية والنفسية، العدد السابع، الجزء الثالث، 2017، الأردن.
17. ممدوح بن محمد الحوشان، واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الفيوم التربوية والنفسية، العدد السابع، الجزء الثالث، 2017، الأردن.
18. هديل كاظم، افتخار عبد الحسين كاطع، دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة، بحث ميداني في وزارة العلوم تكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العراق، مجلد 22، العدد 87، 2016.
19. هيفي علي سليمان الهيفي، اثر إستراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الابداع الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على شركات التامين الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط ، الكويت، 2014.

ج. الرسائل و الأطروحات:

1. بن سالم آمال، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات، دراسة حالة المصححة الطبية الجراحية سيدي ثامر بوسعادة، رسالة ماجستير في إدارة المنظمات ، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011/1010، الجزائر.
2. جنادي كريم، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي في تسويق الخدمات والتسويق الإستراتيجي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2016/2017.
3. رائد ضيف الله الشواكبة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الاعمال، جامعة شرق الأوسط، 2010.

4. سلوى محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الاعمال، قسم إدارة الاعمال، جامعة شرق الأوسط، 1010/2009، ص ص.18-20..
5. سمير محمود العيسى، العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية ، دراسة ميدانية على بنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء، الأردن، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة الزرقاء، الأردن، 2018/2017.
6. سها سميرة أبو حمرة، التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لديها، رسالة ماجستير في كلية التربية، الجامعة الاسلامية غزة، يناير، 2017.
7. عبود سعاد، مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري، دراسة مجموعة من المؤسسات، دكتوراه الطور الثالث تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2016.
8. عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية بغزة، 2013.
9. محمد حيسن عبد المحسن أبو سنينة، أثر التسويق الداخلي في الإلتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شرق الأوسط حيزران /2013.
10. محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي للعاملين في بنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
11. هاشم فوزي العابدي، إدارة الموهبة في منظمات الاعمال - روى ونماذج مقترحة، جامعة الكوفة، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة العلوم الاقتصادية والادارية ، العراق 2010،.
12. هيفي علي سليمان الهيفي، اثر إستراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الابداع الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على شركات التامين الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط ، الكويت، 2014.

د. الملتقيات:

1. أقطي جوهرة، حاييف سي حاييف شيراز، مرابط كوثر، العلامة التجارية لصاحب العمل كأسبقية لفعالية إدارة المواهب، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 14/13 مارس 2018
2. سلطاني محمد رشيد، يوذن جميلة، دور ممارسات التسويق الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، الملتقى الوطني السادس، تسويق الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة. 14/13/مارس 2018.
3. طاهري فاطمة الزهراء، بن غزال إبتسام، دور تسويق الموارد البشرية في إدارة خسارة المواهب، الملتقى الوطني السادس، تسويق الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 14/13 مارس 2018.
4. ليلي فراح، أحلام عديلة، يزيد تفرات ، تأثير السوق الداخلي للموارد البشرية على درجة الإلتزام لدى موظفي إدارة كلية العلوم الدقيقة، جامعة بسكرة، الملتقى الوطني السادس، تسويق الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 14/13 مارس 2018

5. هشام بروال، بوضياف سارة، بوشريط نهاد، من التسويق الداخلي إلى التسويق الموارد البشرية، المزايا ومتطلبات التحول، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية، تسويق الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2018/13/14.

ثانيا: المراجع الأجنبية

Périodiques:

1. Eva gllardo, Nckydais, Tois F. Gonzeley. Crey, **what the management of talent in the worck .Human Resourse Revién**, 23/2013.
2. Hayat Muhammad Awan, Ahmad Nabeel Siddiquei, Aneela Jabbar, Muhammad Abrar, Sajjad Ahmad Baig, **Internal Marketing and Customer Loyalty: A Dyadic Analysis**, Journal of Service Science and Management, 2015.p56
3. Mariam Vatne, **Talent Management: what is the value of talent management in business organization**. MS.OC.SC. in service management (SEM) Copenhagen businss. School. 2014
4. Michelle fi tzgerald, **talent and talent management insights**, NHS leadesechip, academy, 2014.
5. Paroj mazyed faraj aldaihaimi ,Mohamed Alshura, **impact of internal Marketing practices on the organisationm commitment of the employees of the insurance companies in joedem**,..... December 2018.

الملحق رقم (01)
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



قائمة محكمي إستمارة البحث

الرقم	اسم المحكم	الرتبة الوظيفية	المكان الوظيفي
1	خان أحلام	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة بسكرة.
2	بومجان عادل	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة بسكرة.
3	مهني أشواق	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة بسكرة.

استمارة البحث

السلام عليكم ورحمة الله

نضع بين أيديكم إستبانة خاصة بدراسة عنونها: اثر التسويق الداخلي في تنمية المواهب دراسة في النادي الرياضي -USB- تحضيراً لمذكرة ماستر في التسيير لذا نرجو قراءة العبارات بدقة والاجابة عليها بكل حيادية وموضوعية، علما ان هذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض علمي، وستكون دقة إجابتكم ومساهمتم عونا لنا للتوصل الى نتائج موضوعية وعلمية، ونؤكد على ان المعلومات التي تقدمونها ستولى بسرية تامة ولن تستخدم الا للبحث العلمي.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الاستاذة المشرفة: احلام خان

الباحث: حامدي محمود

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

الغرض منها معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بلاعبي نادي الاتحاد الرياضي بسكرة USB بغرض تحليل النتائج لذا نرجو منكم وضع علامة (X) في المكان الذي يناسب اختيارك.

الجنس	ذكر
	انثى

العمر	من 17 - 23 سنة
	من 24 - 30 سنة
	من 31 - 39 سنة

مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات
	من 5 - 10 سنوات
	من 11 - 15 سنة

الصف	اشبال
	اواسط
	أكابر

القسم الثاني: محاور الاستبيان

I. تنمية المواهب.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تنمية المواهب الحاصل في النادي الرياضي إتحاد بسكرة USB، لذا نرجو منكم وضع علامة (X) في العبارة المناسبة:

الرقم	أبعاد تنمية المواهب وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: التدريب						
1	تضع الإدارة برامج تدريبية للاعبين الجدد والقدامى بشكل منتظم.					
2	توفر الإدارة كافة المستلزمات الضرورية لتدريب اللاعبين.					
3	يقدم النادي الرياضي لبعض اللاعبين دورات تدريبية جديدة خلال فترات متزامنة.					
4	يتم وضع خطط التدريب بناء على أهداف محددة مسبقا.					
ثانياً: التقييم						
5	تعتبر طريقة تقييم الاداء المعتمدة مناسبة لكم.					
6	لديكم معرفة مسبقة بمعايير تقييم اداء اللاعبين.					
7	يناقش المدرب نتائج تقييم الاداء مع اللاعبين.					
8	نتيجة التقييم تعكس فعلا مستوى اداء اللاعبين.					
ثالثاً: التحفيز						
9	تعتبر الحوافز المالية مرضية للاعبين.					
10	يعتبر الأداء المميز محل تقدير وثناء من طرف المدرب.					
11	يزيد التحفيز من تفاني اللاعب في أدائه.					
الرقم	أبعاد تنمية المواهب وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
14	يعتبر السلم الوظيفي للترقيات نظاما عادلا في النادي الرياضي.					

					المزايا التي يقدمها النادي الرياضي للاعبين مجزية.	15
--	--	--	--	--	---	----

المحور الثاني: التسويق الداخلي يضم مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التسويق الداخلي الحاصل في النادي الرياضي إتحاد بسكرة USB، لذا نرجو منكم وضع علامة (X) في العبارة المناسبة:

الرقم	أبعاد التسويق الداخلي وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: التمكين						
16	يملك اللاعب حرية التصرف في القيام بتدريباته .					
17	يملك اللاعب الصلاحيات الكاملة لاتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بلعبه .					
18	تتيح الإدارة للاعب فرصة إبداء الرأي في حل المشكلات وصناعة الفارق.					
19	تحرص الإدارة على توفير التسهيلات لبعض اللاعبين لبذل جهودهم بصفة جيدة.					

الرقم	أبعاد التسويق الداخلي وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
ثانياً: فرق العمل						
20	تشجع الإدارة اللاعبين على العمل بروح الفريق.					
21	يسود التعاون بين اللاعبين في فرق العمل.					
22	تشعر بأن لك أصدقاء في الفريق حيث تعملون كلاعب واحد.					
23	تهتم الإدارة بإيجاد حلول لمشاكل اللاعبين ضمن فرق العمل.					
ثالثاً: الدعم الإداري						
24	توفر الإدارة بيئة عمل محفزة للاعبين.					
25	تحرص الإدارة على توفير برامج مشجعة للاعبين مثل التبرصات في اماكن معينة، مركبات رياضية مجهزة .					
26	لدى الإدارة اهتمام بتوطيد العلاقات الإنسانية بين اللاعبين والمدربين.					
27	يتمتع اللاعبون بعلاقات جيدة مع قادة الفريق والمدربين.					
28	تدعم الإدارة فرص تنمية اللاعبين في نشاطهم.					
رابعاً: الاتصال الداخلي						
29	لا يوجد ما يمنع من تواصلك مع زملائك في النادي وتبادل المعلومات والمهارات.					
30	تقوم الإدارة بإعلام اللاعبين بالخدمات الجديدة التي تنوي الترويج لها.					

					تحتّم النوادي الرياضية بجذب الزبائن (الجمهور) من خلال طرق ووسائل الاتصال بهم.	31
					تساهم قنوات الاتصال الداخلية في تقاسم وتشارك المهارات بين اللاعبين.	22

شاكرين لكم حسن تعاونكم

المقدمة

الفصل الأول
الإطار النظري لتنمية المواهب

الفصل الثاني

التسويق الداخلي وأثره في تنمية المواهب

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة USB

الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق