IRAQI Academic Scientific Journals

KHAZAYIN OF ECONOMIC
AND ADMINISTRATIVE SCIENCES (Vol.03) (No.03):P(161-176)

خزائن للعلوم الاقتصادية والإدارية
KHAZAYIN OF ECONOMIC AND
ADMINISTRATIVE SCIENCES
ISSN: 2960-1363

The Role of Human Resources Marketing in Promoting Entrepreneurship / A Survey Study of the Opinions of a Sample of Individuals Working at Al-Noor University

Professor Dr. Mohammed Mahmoud Hamid Al-Malahsen[1]
Assistant Lecturer: Hadeel Ahmed Khalaf [2]
Assistant Lecturer: Hadeel Ahmed Khalaf [3]
mohamed_almola@uomosul.edu.iq 1
Shaimaa.alabdo@uomosul.edu.iq 2
Hadeel.aldulaimi@uomosul.edu.iq 3

Abstract

Human resource marketing is a modern management approach through which organizations seek to enhance the value of their employees, not only as operational elements but also as internal customers whose needs and aspirations require special attention to ensure their satisfaction, commitment, and positive behavior, thus supporting the organization's goals. Given the increasing competition among universities and the need for innovation and creativity, entrepreneurship is a fundamental requirement for improving organizational development and creating an organizational culture that fosters innovation. Therefore, this study aims to highlight the role of human resource marketing in promoting entrepreneurship at Al-Noor University through a questionnaire distributed to a sample of university employees. This study employed a descriptive-analytical methodology, deemed most suitable for the nature of the research. A comprehensive questionnaire was designed, encompassing several dimensions related to the human resource marketing variable within the university. These dimensions included human resource marketing itself, including internal market orientation, employee marketing communication competence, employee marketing values, strategic job positioning, job experience mobility, marketing participation in culture creation, employee marketing relationship management, and finally, internal brand resilience. The dimensions of entrepreneurship were represented by risk-taking, competitiveness, proactivity, and creativity. The study sample consisted of a group of university staff and faculty members. Appropriate statistical methods were used to analyze the data and test the relationships between variables. The study concluded that human resource marketing is one of the possible ways to promote entrepreneurship in educational organizations, particularly through developing innovative training programs to improve the work environment and activating incentive systems, along with adopting an effective internal communication policy that focuses on enhancing employee value.

Keywords: Human Resources Marketing, Entrepreneurship, Al Noor University.

DOI: 10.69938/Keas.26030311

IRAQI Academic Scientific Journals
KHAZAYIN OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES (Vol.03) (No.03):P(161-176)

دور تسويق الموارد البشرية في تعزيز ريادة الاعمال/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في جامعة النور

الأستاذ الدكتور
محمد محمود حامد الملاحسن
mohamed_almola@uomosul.edu.iq

المدرس المساعد
شيماء أحمد محمود
Shaimaa.alabdo@uomosul.edu.iq

المدرس المساعد
هديل أحمد خلف
Hadeel.aldulaimi@uomosul.edu.iq

Dept. of Marketing Management, College of Administration and Economics, University of Mosul, Mosul, Iraq.

المستخلص:
يُعدّ تسويق الموارد البشرية أحد أساليب الإدارة الحديثة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تعزيز قيمة موظفيها، ليس فقط كعناصر تشغيلية، بل كزبائن داخليين تتطلب احتياجاتهم وتطلعاتهم عناية خاصة لضمان رضاهم والتزامهم وسلوكهم الإيجابي بما يدعم أهداف المنظمة. ونظرًا لتزايد المنافسة بين الجامعات والحاجة إلى الابتكار والإبداع، تُعدّ ريادة الأعمال من المتطلبات الأساسية لتحسين التطوير المنظمي وخلق ثقافة تنظيمية تُحفّز الابتكار. وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور تسويق الموارد البشرية في تعزيز ريادة الأعمال في جامعة النور من خلال استبيان وُزّع على عينة من موظفي الجامعة. وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة. صُمّم استبيان شامل يتضمن عدة محاور تتعلق بمتغير تسويق الموارد البشرية داخل الجامعة. وشملت هذه المحاور تسويق الموارد البشرية، بما في ذلك التوجه نحو السوق الداخلي وكذلك الكفاءة الاتصالية التسويقية للموظف، القيم التسويقية للموظف، التموقع الوظيفي الاستراتيجي، حركة التجربة الوظيفية، المشاركة التسويقية في صناعة الثقافة، إدارة العلاقة التسويقية للموظف وأخيرا مناعة العلامة الداخلية ، في حين تمثلت ابعاد ريادة الاعمال بالمخاطرة ، التنافس، الاستباقية، الابداع. تألفت عينة الدراسة من مجموعة من موظفي الجامعة وأعضاء هيئة التدريس. استُخدمت أساليب إحصائية مناسبة لتحليل البيانات واختبار العلاقات بين المتغيرات وخلصت الدراسة إلى أن تسويق الموارد البشرية يُعد أحد السبل الممكنة لتعزيز ريادة الأعمال في المنظمات التعليمية، لا سيما من خلال تطوير برامج تدريبية مبتكرة لتحسين بيئة العمل وتفعيل أنظمة الحوافز. إلى جانب تبني سياسة فعّالة للتواصل الداخلي تركز على تعزيز قيمة الموظفين.
الكلمات المفتاحية: تسويق الموارد البشرية، ريادة الأعمال، جامعة النور.

المقدمة:

في العقود الأخيرة، شهدت السوق والعمل المنظمي تطورات سريعة، مما جعل الجامعات والمنظمات تتبنى ممارسات إدارية مبتكرة تقوم بدورها في القدرة التنافسية. بالتالي، اكتسب مصطلح تسويق الموارد البشرية كمدخل استراتيجي تقوم به الموارد البشرية وتحفيزها، عبر توفير بيئة عمل تفوق البيئات الأخرى من حيث القيمة المضافة ودافع للعمل، ولم يعد تسويق الموارد البشرية مجرد ممارسة تكميلية، بل أصبح دورًا رئيسيًا يؤدي إلى تحقيق صورة إيجابية للجامعة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن جهة أخرى، أصبح من الضروري المزيد من الريادة في الجامعات لتعزيز الابتكار والخدمة وتبني المشاريع المحلية والعديد من المبادرات التنظيمية الأخرى، تبنت هذه الدراسة اكتشاف دور تسويق الموارد البشرية في دعم الريادة لدى العاملين في جامعة النور، من خلال استطلاع آراءهم واعتقاداتهم في سياسة الجامعة تبني ريادة الاعمال في القطاع التعليمي، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين تسويق الموارد البشرية وريادة الاعمال وذلك من اجل قياس سلوك العاملين وتحديد مدى تأثير الأساليب في جعل العاملين أكثر تحفيزًا ليكونوا مبادرين ومبتكرين. إن أهمية هذه الدراسة تكمن في تنوعها الجديد بين هذين المصطلحين الجديدين وبين الحاجة إلى معرفة مدى تأثير التسويق الذي يؤدي تعزيز ريادة الاعمال وكذلك إلى التطوير المنظمي في جامعة النور. كما أنها إضافة مهمة للبحث العربي حول هذا الموضوع وكذلك توفير أساس علمي يتم الاستناد اليه في تطوير السياسات والبرامج التي تدعم الريادة داخل الجامعات.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

تواجه المنظمات صعوبة في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، مثل الجامعات الخاصة، نتيجةً لتزايد حدة المنافسة، وفي الوقت نفسه، تواجه ضغوطًا لتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز دورها القيادي في البيئة المحلية، في هذا السياق، برز التسويق في مجال الموارد البشرية كنموذج إداري حديث يهدف إلى التعامل مع الموظفين كعملاء داخليين، من خلال تصميم سياسات وممارسات تعزز جاذبية المنظمة، وتزيد من رضاهم والتزامهم وانتمائهم إليها، على الرغم من الطرح النظري القائل بأن التسويق في مجال الموارد البشرية يمكن أن يساهم في خلق بيئة داخلية محفزة للإبداع والمبادرة، إلا أن غالبية الدراسات ركزت بشكل أساسي على قطاع الأعمال. لذا، فإن اختبار هذه العلاقة في المجال الأكاديمي، وخاصة في سياق الجامعات الخاصة في العراق، التي تختلف هيكليًا وإداريًا وديناميكيًا عن غيرها من الخصائص التنظيمية، يتطلب اختبارًا واضحًا وصريحًا.

إن تأكيد الجامعة على جزء من هذا النمط الذي يمثل تعزيز الهوية المؤسسية والثقافة الداخلية، والافتقار إلى أدلة علمية واضحة، يثير التساؤل حول ما إذا كان التسويق في مجال الموارد البشرية يساهم بالفعل في تعزيز السلوك الملهم للأفراد، أم أنها مجرد هبات رسمية لا تعكس ممارسات القيادة الحقيقية داخل المنظمة، يعكس بيان المشكلة الفجوة المعرفية والعملية ويمكن تلخيصها على النحو التالي: العلاقة بين تسويق الموارد البشرية وريادة الاعمال غير واضحة في بيئة الجامعة العراقية الخاصة، ولا يوجد دليل تجريبي قوي يشير إلى درجة مساهمتها في سلوكيات القيادة الفعلية للعمالة المعنية، من هذا المنطلق، يُمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

ما دور تسويق الموارد البشرية في تعزيز ريادة الأعمال في جامعة النور

وتُعدّ الأسئلة التالية امتدادًا للنقطة الرئيسية المذكورة أعلاه:

1. هل هناك علاقة ارتباط بين تسويق الموارد البشرية وريادة الأعمال في المنظمة المبحوثة ؟
2. هل هناك علاقة تأثير لتسويق الموارد البشرية في ريادة الأعمال في المنظمة المبحوثة ؟

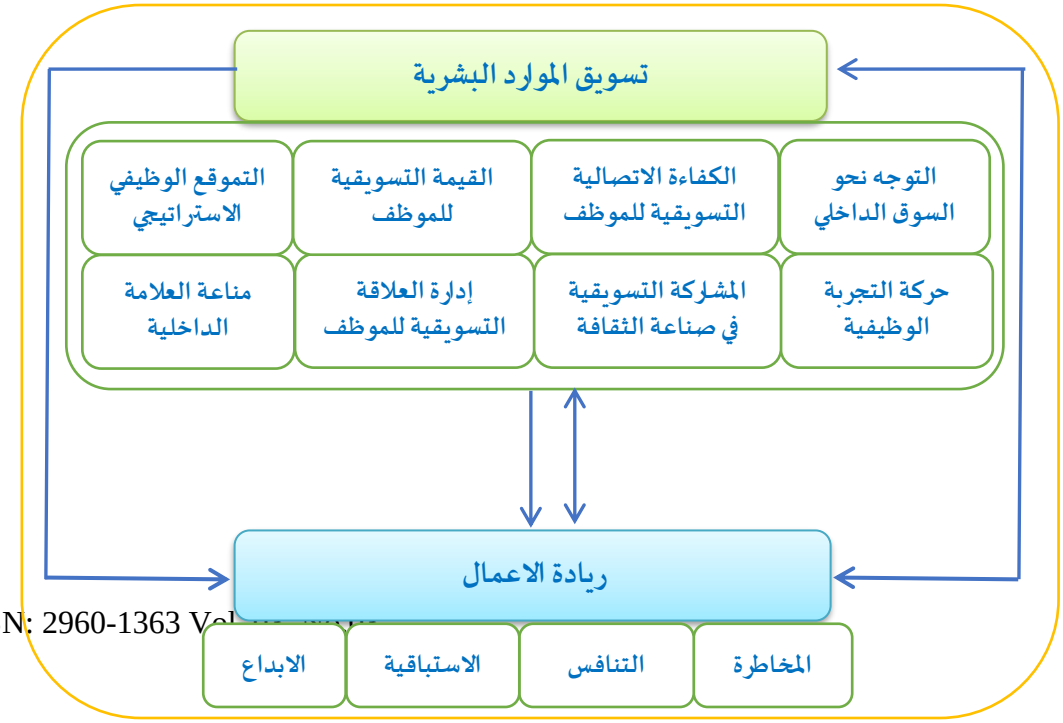
ثانياً: أهمية واهداف البحث: تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لقضية بحثية معاصرة تربط بين فرعين يحظيان باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة: تسويق الموارد البشرية وريادة الأعمال. وبالرغم من النمو السريع الذي تشهده الجامعات العراقية، ولا سيما الجامعات الخاصة منها، إلا أن فهمنا لكيفية ارتباط تسويق الموارد البشرية بسلوك الموظفين الريادي لا يزال محدودًا. وهذا ما يُبرز القيمة الأكاديمية والاجتماعية الكبيرة لهذه الدراسة.

1. **المساهمة النظرية:** تُقدّم هذه الدراسة أساسًا نظريًا لدور تسويق الموارد البشرية في تعزيز السلوك الريادي في المنظمات التعليمية، وهو موضوع لم يتناوله الأدب العربي بشكل كافٍ حتى الآن. كما تُقدّم نموذجًا نظريًا يربط بين عناصر تسويق الموارد البشرية (التوجه نحو السوق الداخلية، وكفاءة التسويق، وقيمة التسويق، وإدارة علاقات التسويق، وبناء الثقافة، والعلامة التجارية الداخلية) وأبعاد ريادة الأعمال (المخاطرة، وفعالية المنافسة، والابتكار). وأخيرًا وليس آخرًا، تُسهم هذه الدراسة في إثراء الفكر الإداري من خلال اقتراح نموذج تطبيقي يُمكن استخدامه مستقبلًا لاستكشاف العلاقة بين هذين المجالين في مختلف القطاعات (مثل المنظمات الحكومية والمستشفيات والصناعات الأخرى).
2. **الآثار العملية:** من خلال تصنيف التسويق في مجال الموارد البشرية بجامعة النور، تُقدم هذه الدراسة أمثلة واضحة على مدى قدرة الشركات على تطبيق التسويق في مجال الموارد البشرية، ومدى تطبيقها له بالفعل. يُساعد هذا التصنيف القيادة العليا على فهم نقاط قوة سياساتها الحالية ومواطن قصورها. كما تُبين الدراسة كيف تُسهم هذه الاستراتيجيات في خلق بيئة عمل مُحفزة للابتكار والمبادرة، وهو أمر بالغ الأهمية للقيادة في البيئات التعليمية الحديثة. إضافةً إلى ذلك، تُساعد النتائج صُنّاع القرار في الجامعات على تطبيق السياسات المُناسبة لتعزيز العلاقات بين الجامعة والموظفين، ودعم قيم التسويق الداخلي، وبناء صورة مؤسسية تُعزز مكانة الجامعة كجهة توظيف مرغوبة، مما يُؤثر إيجابًا على الأداء الأكاديمي والإداري.

وبناءً على ذلك، فإن أهداف هذه الدراسة هي:

1. دراسة تسويق الموارد البشرية وريادة الأعمال كمفاهيم جديدة في التسويق.
2. استكشاف طبيعة العلاقة والتأثير بين هذه الأبعاد في هذا البحث.
3. السعي إلى تمكين الباحثين من التفكير في التسويق من خلال بعض القضايا التي يرونها بالغة الأهمية، وتوجيهها نحو تطوير ما يُمكّن التسويق من تجاوز العقبات التي قد تُعيق رسالته.

ثالثاً: أنموذج البحث الافتراضي وفرضياته: اعتمادًا على مشكلة الدراسة وأهمية دورها في تحقيقها، يختار الباحث نموذجًا تحليليًا مناسبًا يصف العلاقة بين متغيرات البحث، وتسويق الموارد البشرية، وريادة الأعمال، كنموذج افتراضي يمكن للباحث استخدامه لاختبار فرضياته.



الشكل(1): أنموذج البحث الافتراضي

المصدر : من اعداد الباحثون

لذا تبنى البحث الفرضيات الآتية :

1. **الفرضية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط بين تسويق الموارد البشرية وريادة الاعمال، ويتفرع عنها الفرضية الفرعية الاتية:**
   - **لا توجد علاقة ارتباط بين ابعاد متغير تسويق الموارد البشرية وابعاد متغير ريادة الاعمال**
2. **الفرضية الثانية: لا توجد علاقة تأثير لمتغير تسويق الموارد البشرية في متغير ريادة الاعمال**

رابعاً: منهج البحث واساليبه وحدوده : استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية رئيسية، وهو الأنسب نظرًا لطبيعة البحث الذي يسعى إلى وصف وتحليل دور التسويق في إدارة الموارد البشرية في تنمية ريادة الأعمال، فضلًا عن الكشف عن العلاقات والتأثيرات المحتملة بين المتغيرات. تم تطبيق المنهج المتكامل من خلال مسارين: المسار النظري الذي اعتمد على المراجع العلمية كالكتب والرسائل والأطروحات والمقالات المنشورة، والمسار الميداني الذي اعتمد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات. صُممت أداة جمع البيانات بعناية استنادًا إلى الأدبيات الموجودة، وتألفت من 48 بندًا تمثل جميع عناصر الدراسة. تم التحقق من موثوقية الأداة باختبار صحة وموثوقية الاستبيان. بعد جمع البيانات، حُسب معامل ألفا لكرونباخ لدرجة الموثوقية، والتي بلغت 86.5% إجمالًا. تُشير هذه النسبة العالية من جميع العوامل إلى موثوقية الأداة وصلاحيتها المعيارية الجيدة، مقارنةً بقيمة ألفا المقبولة (60%) في البحوث المتعلقة بمواضيع العلوم الإنسانية(Afifi & Clark, 2003). وُزّع الاستبيان عشوائيًا على موظفي جامعة النور، وبلغ حجم العينة 286 شخصًا من العاملين في هذا المجال. استُخدم برنامج SPSS-24 لتحليل البيانات وكذلك الحزمة الإحصائية Amos، حيث تم حساب التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية. علاوة على ذلك، تم اختيار اختبارات إحصائية متقدمة بشكل مقصود لدراسة طبيعة الروابط بين أبعاد تسويق الموارد البشرية وريادة الأعمال. وقد اقتصرت الدراسة على موقع جغرافي واحد وعينة من موظفي جامعة النور.

المحور الثاني (الإطار النظري)

أولاً: تسويق الموارد البشرية

لتقديم تعريف دقيق وملموس لمفهوم تسويق الموارد البشرية، لا بد من الإلمام التام بمفاهيم التسويق الأساسية وانطلاقًا من نظرية التسويق، يُطبَّق هذا المفهوم على إدارة الموارد البشرية تدريجيًا، بدءًا من قضايا التسويق العامة وصولًا إلى تسويق الموارد البشرية يهدف هذا إلى توضيح المعاني ودقتها قدر الإمكان، أما فيما يتعلق بتعريف إدارة الموارد البشرية، إذ يُشير إلى التكامل والدمج بين فكر السوق والموارد البشرية (رابحي & مباركة, 2021). وتتطور أساليب تطوير الموارد البشرية في المنظمة استنادًا إلى حلول وأدوات مبتكرة من منظور التسويق. يُعد هذا التوجه في إدارة الموارد البشرية خيارًا استراتيجيًا، كما يُستخدم لإضافة قيمة تُعزز مكانة الشركة وتجعلها في وضع أفضل لجذب المزيد من المرشحين المحتملين وتجاوز عروض العمل الأخرى(محمد, 2015). علاوة على ذلك، تُمكّن هذه الطريقة المنظمة من الحفاظ على موظفيها من خلال استراتيجيات تركز على اكتشاف إمكاناتهم واحتياجاتهم، والسعي إلى توجيهها نحو تحقيق أهداف الشركة قدر الإمكان لضمان نجاح التسويق للموارد البشرية(Zniber et al., 2024). لذا، من الضروري تبني منظور استراتيجي، لا سيما مع هذا الكمّ الهائل من النشاط والمنافسة. يُعدّ وضع خطة تسويق فعّالة للموارد البشرية أمرًا بالغ الأهمية لضمان استقطاب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها، وخلق بيئة داعمة لتطوير الموظفين، فضلًا عن بناء فرق عمل فعّالة قادرة على تحقيق أعلى مستويات الأداء للمؤسسة(قربة & حوداسي, 2018). يسعى تسويق الموارد البشرية إلى بناء علامة تجارية تُبرز مزايا وخصائص جهة العمل في سوق العمل. كما يسمح بتخصيص خطة التواصل للموظفين المحتملين والحاليين بهدف تعزيز ثقتهم بمزايا العمل في تلك المنظمة، وتحسين فرص نموهم المهني داخلها(Paillé, 2014). لذا، يُمكن اعتبار تسويق الموارد البشرية استراتيجيةً لزيادة جاذبية المنظمة والحفاظ على موظفيها(Chakor[1] & Ktiri, 2024). كما يهدف صاحب العمل إلى تحسين أداء المنظمة من خلال تلبية رغبات الموظفين وتوفير بيئة عمل مُلائمة. وتتمثل هذه الاستراتيجية في التنافس على استقطاب المواهب والاحتفاظ بها عبر تقديم مزايا وظيفية تُناسب احتياجات الموظفين ومساراتهم المهنية. (Minder, 2016)، أو هي مجموعة الخبرات والمعارف والمهن والقدرات التي تُسهم في زيادة إنتاجية العمل للفرد أو المنظمة، وتُستخدم كعنصر مُكمّل للموارد البشرية(Angelova, 2023). يُعدّ الأفراد المورد الأساسي الذي يمنحنا مهارات تقنية قيّمة ومفيدة. ويتجلى ذلك بشكل رئيسي في إقامة علاقة أو توافق بين متطلبات الوظيفة وسمات شخصية شاغليها(طرشان, 2023). كما يشمل ذلك عملية استقطاب وتطوير وتحفيز واستبقاء الكفاءات المتميزة والموهوبة من خلال توفير فرص عمل تلبي متطلباتهم واحتياجاتهم (كشرود & عساس, 2019). أو ببساطة، هو نهج البحث عن المواهب البشرية المهنية القادرة وتدريبها وإلهامها واستبقائها من خلال توفير وظيفة تُطابق تطلعات الفرد مع احتياجات العمل(Abdul Qader et al., 2019). الفكرة هنا هي "تسويق" المنظمة للموظفين، سواء كانوا موظفين حاليين أو مرشحين محتملين في

المستقبل، كزبائن لعلامتك التجارية (المنظمة)(louafi, 2023). والهدف الأساسي هو خلق صورة إيجابية وجذابة لصاحب العمل تُظهر نقاط قوته في سوق العمل، بالإضافة إلى وضع برامج تواصل فعّالة تستهدف المرشحين. والموظفون الحاليون بهدف إقناعهم بما سيجنونه من الانضمام إلى الشركة فيما يتعلق بفرص التطوير الشخصي، والآفاق الوظيفية، والأمان الوظيفي(Uhlík et al., 2022).

ظهرت عدة عوامل رئيسية أثرت بشكل كبير على مفهوم تسويق الموارد البشرية، ومنها:(زعرور & حمداوي, 2018).

1. يعني التغير المتسارع في بيئة العمل، اذ أن المنظمات مضطرة باستمرار إلى تبني أساليب عمل جديدة. لذلك، برزت الحاجة إلى تطوير تسويق الموارد البشرية للمنظمات التي تسعى إلى تحسين الأداء.
2. الوضع الوطني والدولي: تتزايد أهمية التوجه نحو تمكين الموظفين، وتحسين علاقات العملاء من خلال برامج تدريبية مكثفة توجه الموظفين نحو تبني القيمة المضافة للأعمال، والتركيز على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء (Prochazkova et al., 2024).
3. يؤدي ضعف مستوى العقد النفسي بين أصحاب العمل والموظفين إلى تقليل الروابط المشتركة بين الطرفين فيما يتعلق بالأهداف. ولذلك، أصبح تسويق الموارد البشرية ضروريًا لسد هذه الفجوة وبناء علاقة متينة بين الطرفين(Rabah & Emam, 2025).

ووفقًا (بودرع, 2021) يتميز تسويق الموارد البشرية بعدد من السمات التي تعتمد على التطبيق الأمثل لوظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تبني تقنيات إدارة التسويق ويمكن تلخيص هذه السمات فيما يلي:

1. تسويق الموارد البشرية كجزء من التسويق الداخلي: يُعد تسويق الموارد البشرية نشاطًا متكاملًا بحد ذاته، مما يُسهم في إرساء أسس التسويق الداخلي(Rahali et al., 2025).
2. لنجاح خطط عمل تسويق الموارد البشرية، يُعد التواصل الفعال عنصرًا أساسيًا.
3. يُسهم التواصل الفعال في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتقليل النزاعات بين الموظفين.
4. إنها عملية اختيارية تُساعد الموظفين على تحقيق نتائج ممتازة، وتُحفّز الإبداع.
5. لا تكتفي الإدارة العليا بالإيمان بها، بل تدعم التسويق، كما يفعل جميع الموظفين، بانفتاح وشفافية داخل المنظمة.
6. يُعدّ تسويق الموارد البشرية علاقة تبادل ذات طابع اجتماعي تتجاوز تلبية الاحتياجات المادية للموظفين، إذ يهدف إلى تعزيز الاستقرار الوظيفي والأمان والرضا الوظيفي(SLAITAN et al., 2023).
7. كما أنه عملية إدارية تهدف إلى تنسيق وتكامل مختلف الوظائف في المنظمة.

يُعدّ تسويق الموارد البشرية نهجًا أساسيًا تستخدمه المنظمات لتحسين خدمات الموارد البشرية، مما يُؤثر إيجابًا على الأداء العام. ويهدف هذا النهج إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية(جبيرات & سناء, 2022):

1. استقطاب الكفاءات المتميزة: الحرص على ضمّ أفضل الكفاءات إلى المنظمة، واستغلال رأس المال البشري كميزة تنافسية حقيقية تُتيح بناء الثروة الشخصية.
2. بناء مجتمع الموظفين: من خلال خلق شعور بالانتماء لدى الموظفين للشركة، يُمكن أيضًا تقديم خدمات تلبي احتياجاتهم بشكل أفضل.
3. تحسين التواصل والتعاون: إبراز صورة إيجابية لبيئة العمل في المنظمة، مع التركيز على بناء علاقات جيدة مع الكفاءات، لضمان أن ينظر الآخرون إلى مؤسستك كجهة عمل جذابة، ومكان يشعر فيه الموظفون بالسعادة والرضا للذهاب إلى العمل كل يوم(Zekri et al., 2024).
4. التركيبة السكانية: معالجة مشكلة التقاعد الجماعي بين شريحة كبيرة من كبار السن، والنقص الحاصل بين هذه الفئة والفئة التي تليها، من خلال الاستثمار في المواهب الشابة المحلية وتوظيف كوادر جديدة، وذلك عبر حلول مبتكرة لتعويض نقص الخبرة، مثل الاستعانة بالخبرات الأجنبية.
5. بناء الولاء الداخلي: نسعى جاهدين للحفاظ على ولاء موظفينا للشركة. تقول لورا بوراجوود، مديرة تطوير الموارد البشرية في مجموعة حكيمة بفرنسا: "إن استقطاب الموظفين أمر مهم، لكن بناء الولاء على المدى الطويل أكثر صعوبة".
6. التواصل المفتوح مع الموظفين بشأن دور الموارد البشرية: يُظهر التواصل الواضح والمفتوح، الذي يُبرز مبادرات الشركة (وفوائدها)، التزام الإدارة بتحسين العلاقات داخل الأقسام وفيما بينها، مما يُسهم في خلق بيئة عمل إيجابية في جميع أقسام الشركة(ZAIRIL et al., 2025).

يُقدّم التسويق في مجال الموارد البشرية العديد من الفوائد والمزايا للمؤسسة، ومنها ما يلي: (الوافي, 2023)

1. بناء بيئة عمل مُلهمة يشعر فيها الموظفون بمزيد من الرضا.
2. تحفيز الموظفين على تحقيق أداء أفضل وأكثر فعالية.
3. توضيح أهداف الشركة وسياساتها وإجراءاتها وقواعدها للعاملين.
4. إلهام الموظفين لتقديم خدمة عملاء ممتازة من خلال تقدير دورهم في نجاح المنظمة.
5. تحسين التعاون بين أقسام ووحدات المنظمة.
6. مواءمة الأفراد مع الاستراتيجية: دمج ثقافة المنظمة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وسلوك القيادة لإدارة التنشئة الاجتماعية على السلوك الاستراتيجي.

يُصاغ تسويق الموارد البشرية في سلسلة من العناصر بهدف تعزيز صورة الموظفين وقيمتهم، كجزء أساسي من استراتيجية الشركة لتحقيق هذا النهج الفعال(حميدي & زقاي, 2021). وعلى هذه الأسس، يمكن بناء استراتيجية ناجحة لتسويق الموارد البشرية بما يتناسب مع كل مؤسسة، ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

1. خلق ثقافة تنظيمية جديدة للشركة تُغير العلاقة بين صاحب العمل والموظف، مع التركيز على دور الموظف كعميل أساسي للمؤسسة. فعندما يتحقق رضا الموظفين، ينعكس ذلك إيجابًا على رضا العملاء الخارجيين.
2. وبالنظر إلى إدارة الموارد البشرية كمجموعة أدوات تُقدم لريادة الأعمال، كإضافة عملية لنهج التسويق، فإن هذه النقطة تسعى إلى تقديم وسائل مبسطة لضمان التنفيذ الفعال للاستراتيجية(Sinčić Ćorić & Pološki Vokić, 2009).
3. تصميم إدارة الموارد البشرية وفقًا للأهداف، وتقديم صورة إيجابية عن أصحاب العمل، وتمثيل إيجابي لجاذبية الموظفين الحاليين والمستقبليين.
4. تبني نهجًا شاملًا (360 درجة) كما هو الحال في تسويق العلامات التجارية، حيث ينبغي أن تضطلع الاتصالات المنظمية وعلامة صاحب العمل بدور كبير في تحقيق ذلك.
5. تحقيق توازن جيد بين ما يجري داخل المنظمة وخارجها. فالقدرة على استقطاب المواهب لا تُجدي نفعًا يُذكر دون القدرة على الاحتفاظ بها وتطويرها.
6. ضمان جاهزية المنظمة، إذ يجب أن تتناسب ثقافة المنظمة وهيكلها مع تطبيق فلسفة تسويق الموارد البشرية.
7. إشراك جميع الموظفين المعنيين: لم يعد تسويق الموارد البشرية حكرًا على إدارات الموارد البشرية وحدها، بل أصبح موضوعًا يُناقش على نطاق واسع(Rabhi, 2021).
8. تعزيز التواصل المستمر والديناميكي بين الموظفين والإدارة من خلال تطوير نظام حوار مفتوح يسمح بالمناقشات الفردية والجماعية، مما يساعد على بناء بيئة عمل تمكن الجميع من تبني نفس الرؤية.

يُعدّ تسويق الموارد البشرية مفهومًا حديثًا تسعى الشركات من خلاله إلى تطبيق مبادئ التسويق لإدارة مواردها البشرية، ما يزيد من احتمالية استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم(Barbulescu et al., 2024). يقوم هذا المفهوم على فكرة أن الموظفين يمثلون سوقًا داخليًا، ويتصرفون كما لو كانوا عملاء خارجيين. وهذا يعني خلق عرض قيمة فريد في نظر الموظفين، وتحقيق مستوى عالٍ من الرضا والانتماء(Ahmed et al., 2022). ونظرًا لطبيعة العمل الديناميكية والمنافسة الشديدة على المواهب داخل المنظمات، فمن المنطقي دمج التسويق في عمليات التوظيف ووظائف الموارد البشرية الأخرى. وهذا من شأنه أن يسمح للمؤسسات ببناء صورة إيجابية كجهة توظيف، وتوفير تجارب عمل ناجحة، وتوطيد العلاقات التفاعلية بين الموظفين(Arianto et al., 2025). يسعى هذا التوجه إلى إعادة صياغة مفهوم الموارد البشرية كأصل ذي قيمة تنافسية، وليس مجرد عنصر تشغيلي(Barbulescu et al., 2024). وقد يُعيد هذا التحدي التأكيد على دورها في تعزيز أهداف المنظمة وزيادة مرونتها وقدرتها على التكيف وفعاليتها. لذا، يمكننا تلخيص أبعاد تسويق الموارد البشرية على النحو التالي:

1. **التوجه نحو السوق الداخلي**: يشير هذا المصطلح إلى قدرة المنظمة على التعامل مع موظفيها كسوق داخلي، وتلبية احتياجاتهم على النحو الأمثل وبمعرفة دقيقة. لا يعد هذا البُعد سوى تفكير تسويقي إبداعي، ولكنه يحدث داخليًا(Gjurašić & Lončarić, 2018). ويتمثل في جمع توقعات الموظفين وتحليلها باستمرار كما لو كانت بيانات سوقية، والاستجابة لها من خلال سياسات تُشجع على الرضا والالتزام(Li et al., 2021). كلما ارتفع مستوى التوجه نحو السوق الداخلي، كلما تمكنت المنظمة من تهيئة بيئة عمل مُلائمة للموظفين، مما يُعزز ولاءهم وإنتاجيتهم(Raj & Goute, 2025).
2. **الكفاءة الاتصالية التسويقية للموظف**: تشمل هذه الكفاءة قدرة الموظفين على نقل قيم الشركة ورسائلها الأساسية والتسويقية بأسلوب متجانس يعكس هوية المنظمة ويدعم تطوير صورتها لدى جميع أصحاب المصلحة(Barbulescu et al., 2024). إتقان اللغة الإنجليزية: يتضمن بُعد الكفاءة التواصلية مهارات التواصل، وفهم لغة العلامة التجارية، والقدرة على عرض قيم المنظمة في مختلف المواقف(Pološki Vokić et al., 2022). وتكتسب هذه الكفاءة أهمية خاصة لأن كل موظف يُعدّ وسيطًا غير رسمي للتواصل، مما يؤثر على معتقدات الشركة ومشاعرها(Raj & Goute, 2025).
3. **القيمة التسويقية للموظف**: هي الفائدة التسويقية التي يحققها الموظف من خلال تمثيل الشركة وصورتها/علامتها التجارية داخل المنظمة وخارجها(Biedenbach et al., 2022). ينظر هذا البُعد إلى الموظف لا كعنصر إنتاجي، بل كأداة تسويقية تُعزز هوية العلامة التجارية وقيمتها(Raj & Goute, 2025). ويكتسب هذا البُعد أهمية خاصة عندما تُسهم تصرفات الموظفين وتواصلهم وتفاعلهم مع بيئة العمل في تكوين صورة إيجابية للمنظمة وتعزيز ولاء العملاء(Sanchez-Hernandez & Grayson, 2012).
4. **التموضع الاستراتيجي للموظف**: في أذهان الموظفين الحاليين والمحتملين، يُوفر لهم المنصب في المنظمة صورة ذهنية جذابة ومتميزة عن المناصب المنافسة(Pološki Vokić et al., 2022). يُمكن اعتبار هذا البُعد مُكافئًا لمفهوم التموضع التسويقي، إلا أن الوظائف نفسها تتحول إلى علامات تجارية وظيفية ذات صورة ذهنية مميزة، مثل تلك المتعلقة بمهام الوظيفة أو التطور الوظيفي أو بيئة العمل. يُسهم هذا التموضع في زيادة جاذبية المنظمة كجهة توظيف، ويُمكّنها من استقطاب الكفاءات العالية(Li et al., 2021).
5. **حوكمة التجربة الوظيفية**: تشير هذه إلى تصميم وإدارة تجربة الموظف خلال مختلف مراحل العملية، بطريقة منظمة ومنسقة، وهو ما يشبه حوكمة تجربة العميل في التسويق(Hartline & Bejou, 2012). يشمل هذا البُعد تحديد نقاط الضعف في

تفاعلات الموظفين والمنظمة، ووضع مسارات التجربة، وإزالة المعوقات التي قد تؤثر على جودة العمل أو الرضا الوظيفي (Ahmed et al., 2022). تُسهم الحوكمة الرشيدة في خلق بيئة أكثر تماسكًا واستقرارًا، وتقلل من الارتباك، وتزيد من كفاءة التواصل والعمليات.

6. **المشاركة التسويقية في صناعة الثقافة**: يتعلق هذا بمساهمة الموظفين والإدارة في بناء ثقافة تنظيمية جماعية، تُعتبر بمثابة علامة تجارية داخلية. تهدف هذه العلامة التجارية إلى نشر الوعي، ونقل المعلومات، وبناء الولاء، والمساهمة في دفع عجلة نمو الشركة. يُذكّر هذا البُعد بمصطلح "التسويق المشترك"، إلا أنه يُطبّق داخليًا من خلال إشراك الموظفين في تجسيد القيم والسلوكيات (Chatzipanagiotou et al., 2025). ويُعدّ هذا النهج أكثر حيويةً وأصالةً، إذ يتطور تلقائيًا دون فرضه(Raj & Goute, 2025).
7. **إدارة العلاقة التسويقية للموظف**: تتبنى المنظمة نهج إدارة التسويق لبناء علاقة طويلة الأمد مع موظفيها. ويعتمد هذا النهج على فهم عميق للعملاء وتكييف الخدمات والدعم المقدم لهم، تمامًا كما هو الحال في إدارة علاقات العملاء (CRM)(Chatzipanagiotou et al., 2025). ويشمل هذا الجانب مراقبة دورة حياة الموظف (من لحظة انضمامه حتى مغادرته)، وتعزيز التواصل، ومعالجة المشكلات بطريقة تُعزز الثقة والولاء. وهو الأساس لتغيير طبيعة العلاقة بين الموظف والمنظمة من علاقة قائمة على العقد إلى علاقة ذات توجه اجتماعي(Gjurašić & Lončarić, 2018).
8. **مناعة العلامة الداخلية**: يجسد هذا المفهوم قدرة الموظفين على حماية هوية العلامة التجارية الداخلية والحفاظ على صورتها في أوقات الأزمات أو الظروف المتغيرة، وذلك من خلال ولائهم والتزامهم الشديدين(Barbulescu et al., 2024). ويتناول هذا المفهوم قوة العلامة التجارية داخل المنظمة تحت الضغط، والتي تتجلى في استمرار الموظفين في تقدير قيم العلامة التجارية والدفاع عنها، سواءً من حيث تبنيها أو حمايتها. وتُعد هذه المرونة مؤشراً هاماً على الانتماء للشركة ونجاح تطوير العلامة التجارية الداخلية (Chatzipanagiotou et al., 2025)

ثانياً: ريادة الاعمال

تُعرف ريادة الأعمال بأنها السعي وراء فرص جديدة ومُجدية ومُثمرة، ذات جدوى اقتصادية أو اجتماعية. وتُستغل هذه الفرص عندما يمتلك رائد الأعمال المبادرة والحافز اللازمين للعمل كفريق واحد، متجاوزًا تحديات تحقيق الأهداف من خلال ابتكار أفكار جديدة تُثري وتُحسّن باستمرار الأساليب والممارسات(Ben Letaifa & Goglio-Primard, 2016). وتُعرّف ريادة الأعمال بأنها عملية دمج المهارات والأنشطة التنظيمية والإبداعية والإدارية والإشرافية مع المخاطرة المحسوبة للاستثمار في أسواق ورؤى جديدة، لا سيما في أوقات عدم الاستقرار والأزمات والاضطرابات(Brazinskaite & Durand, 2014). كما تُعدّ ريادة الأعمال آليةً للتعرف على الفرص الجديدة وتقييمها واغتنامها في تطوير السلع والخدمات (Damnjanovic et al., 2017). بل هي قدرة الأفراد على ابتكار منتجات أو خدمات جديدة تلبي احتياجات المجتمع، ثم طرحها في الوقت والمكان المناسبين وبسعر مقبول(Ratten, 2023). إنها مسار متكامل يضم مهارات متعددة كالتنظيم، وإدارة الإبداع، والقيادة. إلى جانب كل ما يتطلبه الاستثمار والنمو في أسواق جديدة، هناك الإشراف. وتكتسب هذه المهارات أهمية خاصة خلال فترات عدم اليقين والأزمات والتغيرات البيئية(Frese & Gielnik, 2023).

يمكن فهم الأهمية المتزايدة لريادة الأعمال من خلال اعتبار البحث عن سبل جديدة للنجاح في الأعمال التجارية أمرًا منطقيًا (O'Donnell et al., 2024). وتُقر جميع الدول، المتقدمة منها والنامية، بأهمية المشاريع الريادية في عمليات التصنيع والتنمية. تُعدّ ريادة الأعمال مهمة في عملية التنمية الاقتصادية، إذ تُوفّر المزيد من فرص العمل وتُكمّل عمل الشركات الكبرى(Bygrave et al., 2024). وتُعتبر ريادة الأعمال عنصرًا أساسيًا في أي اقتصاد ومجتمع، كما هو مُؤكّد هنا(Thurik et al., 2024):

1. **الجانب الاقتصادي**: تُساهم الأنشطة الريادية إسهامًا كبيرًا في تنمية الاقتصاد واستقراره. ويتحقق ذلك من خلال تطوير المشاريع القائمة أو إنشاء مشاريع جديدة تُوفّر فرص عمل وتُحسّن حياة السكان.
2. **الجانب الاجتماعي**: تُفيد التطورات الريادية المجتمعات من خلال ابتكار سلع وخدمات تُسهّل حياة الناس، فضلًا عن تحسين إنتاجيتهم ونوعية حياتهم.
3. توطّيد العلاقات بين الجامعات ومعاهد البحوث من جهة، والشركات الصناعية من جهة أخرى، ما يُشكّل جسرًا للمعرفة يُفتح آفاقًا واسعة للابتكار.
4. أهمية ريادة الأعمال في معالجة البطالة، وخلق فرص عمل للشباب تُسهم في الحد من الفقر ومعالجة المشكلات الاجتماعية.
5. منع هدر المواهب الشابة المتميزة من خلال تهيئة بيئة ريادية محفزة ومشجعة للاستثمار والابتكار. فبعد إنشاء حاضنة أعمال كهذه، تزدهر ريادة الأعمال وتُبرز أفرادًا قادرين على تحويل أحلامهم إلى مشاريع ناجحة.
6. آلية للتحرر من الاعتماد على الوظائف الحكومية، التي تعجّ بالباحثين عنها في الدول العربية، لتمكين الشباب من اختبار قدراتهم عمليًا وبناء مستقبل مهني أكثر استقلالية.

واضاف (Yu et al., 2025)ريادة الأعمال عمليةٌ مُجزية، ولها مزاياها الخاصة التي تنبثق من هذا النموذج، والتي يمكن وصفها على النحو التالي:

1. ريادة الأعمال هي مدخلٌ في قراراتٍ مُحددة تُؤدي إلى ابتكار منتجات أو خدمات جديدة، أو أساليب جديدة لممارسة الأعمال التجارية في ظل ظروفٍ مُعينة(Putra et al., 2025).
2. هي محاولةٌ لتحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإنتاج والمبيعات.

3. وهي أيضًا عمليةٌ إداريةٌ وإبداعيةٌ لطرح منتجٍ في السوق، باستخدام مهارات الفرد، وابتكاره، وتسويقه، وتفاعله مع السوق. ويمكن النظر إلى الشركات على أنها حزمٌ منَ الموارد الإنتاجية، مثل: الأفراد، والمواد الخام، ورأس المال (الآلات، إلخ). ويستغل رائد الأعمال كل هذه الموارد بنفسه لتحقيق الربح. أثناء العمل وفقًا لسلطته/سلطتها في اتخاذ القرارات.
4. إنّ جميع الفرص والإمكانيات التي تظهر على شكل احتياجات ورغبات ومشاكل وتحديات تُعرف تمامًا بالفرص، وهي عبارة عن مزيج من الموارد والأفكار الجديدة في مشاريع هادفة عالية الكفاءة.
5. وهي محور السلع والخدمات الذي ينشأ من قرارات فردية هادفة لتحقيق الربح من خلال تبني نشاط اقتصادي مناسب.
6. إن العمل التجاري هو ما يفعله المرء بشكل تلقائي، والذي من خلاله يشتري بسعر معروف اليوم من أجل البيع بسعر غير معروف غدًا، مما يجعله عرضة للشكوك. "الفرصة سانحة لمن ينتظرها(Li et al., 2025) .

يُنظر إلى ريادة الأعمال على أنها تفكير وعمل ريادي يخلق قيمة من خلال استغلال الفرص المكتشفة في طرح سلع أو خدمات جديدة في السوق باستخدام أساليب تنسيق مبتكرة(Sarasvathy & Wheatley, 2025). لا تقتصر ريادة الأعمال على بدء مشاريع جديدة فحسب، بل تشمل أيضًا الابتكار داخل المنظمات القائمة لدفع النمو الاقتصادي وتعزيز القدرة التنافسية. في ظل التغير المستمر في بيئة الأعمال والتحديات الجديدة التي تواجهها الشركات، تبرز ريادة الأعمال كتوجه استراتيجي للتكيف التنظيمي والمرونة(Shwedeh & Alzoubi, 2024). وهنا تكمن أهمية دراسة أبعاد ريادة الأعمال، لأنها العدسة التي نركز من خلالها على فهم كيفية ترجمة التفكير الريادي إلى ممارسات ريادية تُسهم في خلق قيمة مستدامة(Djurayeva, 2025).

ونظرًا لهذا التصور المعرفي المتسق لريادة الأعمال ودورها المحوري في تعزيز الابتكار والتطوير التنظيمي، يبدو من المهم تحليل جوانب هذا المفهوم من خلال أبعادها الرئيسية. تُعبّر هذه الأبعاد عن بنية السلوك الريادي للمنظمة، وكيفية تعاملها مع الفرص والمخاطر والموارد والعمليات الإبداعية(Tokhirovna & Khasanovich, 2024). كما يُساعد فهم أبعاد ريادة الأعمال في تكوين صورة أكثر تركيزًا على الآليات المُتضمنة في صنع القرار الريادي، والتمييز بين الشركات الريادية وغير الريادية. وبالتالي، يُمكن أن يُتيح لنا التركيز على هذه الجوانب فهمًا أعمق لكيفية تطبيق ريادة الأعمال عمليًا داخل المنظمات وفيما بينها(Li et al., 2025).

1. **المخاطرة**: من المهم الإشارة إلى أن القدرة على تحمل المخاطر جزء لا يتجزأ من كونك رائد أعمال. فمن المستحيل البدء بأي عمل أو مشروع دون تحمل المخاطرة وتحليل آثارها المستقبلية والحالية على رأس مال المشروع (Cheng et al., 2024)لهذا السبب، يُمثل الخطر جزءًا لا يتجزأ من أي مشروع ريادي، مهما كان حجمه، فهو حاضر دائمًا(Djurayeva, 2025). ويمكن تقليل بعض هذا الخطر باستخدام استراتيجيات مختلفة، كبناء علاقات وثيقة مع العميل وتلبية رغباته واحتياجاته(Toxirovna, 2024). ويمكن تحديد المخاطر في ثلاثة أشكال متميزة تواجهها المنظمات ورواد الأعمال(حميدي & زقاي, 2021):
   - مخاطر العمل: أي خوض غمار المجهول دون معرفة مدى احتمالية النجاح. وهذا هو خطر دخول أسواق جديدة أو استخدام تقنيات جديدة.
   - المخاطر الشخصية: وهي المخاطر التي يتحملها المديرون التنفيذيون عند اتخاذهم موقفًا يعتقدون أنه صحيح في التوجه الاستراتيجي. وتُعد هذه قرارات قيادية تنطوي على مخاطر، وقد يكون لها تداعيات خطيرة على دور الفرد. والأداء، لأن المخاطر تؤثر على المنظمة بأكملها.
   - المخاطر المالية: مدى جرأة المنظمة في اغتنام فرص الاستثمار (مثل فرص النمو)، والمخاطر المصاحبة لاستثماراتها المكلفة، أو حجم اقتراضها للأموال.
2. **المنافسة**: يُمثل المنافسون تحديات للشركات، لذا، يجب أن تكون قادرة على المنافسة بفعالية للسيطرة عليهم والهيمنة على السوق (Tokhirovna & Khasanovich, 2024)يُمكّن هذا البُعد الشركات من تحديد مدى شراسة هجماتها على منافسيها. لذا، تُعد المنافسة الشديدة مؤشرًا على مدى سعي المنظمة لتحقيق ربحية أعلى من منافسيها(Li et al., 2024). تشمل شراسة المنافسة أيضًا ما تقوم به الشركات المنافسة المبتكرة. إذا كانت المنظمة تتمتع بموقع قوي، فيجب عليها العمل على الحفاظ على هذا الموقع في مواجهة المنافسة (Sánchez-García et al., 2025)تعني القدرة التنافسية على مستوى المنظمة أننا تصميم وتسويق وتصنيع وبيع منتج أو خدمة تتفوق على ما يقدمه المنافسون. من جهة، يمكن تحديد التفوق بطرق مختلفة: من خلال السعر، والابتكار، والتكنولوجيا، والجودة، وغيرها (حميدي & زقاي, 2021). تحتاج المنظمات إلى التعامل مع تحديات منافسيها والتنافس لتلبية الطلبات الجديدة وتحقيق النجاح في السوق (Bobojonova, 2025)
3. **الاستباقية**: تُعدّ الاستباقية سمة أساسية للشركات ذات الرؤية المستقبلية. وتشمل أيضًا رغبة الإدارة العليا في أن تكون شركتها سبّاقة في تلبية طلبات العملاء، وتجاوز تلك الطلبات من خلال تقديم خدمة متميزة، وعرض أحدث وأفضل الخدمات المتاحة. تتحرك الشركات المبتكرة بسرعة لتسبق أي منظمة أخرى في السوق، دون توقف حتى تنتهي الشركة الأخرى من عملها. ولذلك، فإن الشركات التي تتسم بالمبادرة في سلوكها ستكون على استعداد لدخول أسواق جديدة عند مواجهة عدم اليقين البيئي (Ajayi-Nifise et al., 2024)يُستخدم مصطلح "التنقيب" لوصف استباقية الشركة في البحث عن مصادر أعمال جديدة. تتتبع الشركات المبتكرة الاتجاهات وتحدد ما يريده عملاء اليوم في المستقبل، كما تتوقع تغيرات طلباتهم على الحلول التي تقدمها، أو حتى التحديات غير المتوقعة التي يمكن تحويلها إلى فرص(خلف, 2025). لا تقتصر الاستباقية على ملاحظة

التغييرات فحسب، بل تشمل أيضًا الاستعداد للتفاعل من خلال التطلع إلى المستقبل عند اتخاذ الإجراءات. يتمتع المدير الاستراتيجي الاستباقي بنظرة مستقبلية ويبحث عن فرص نمو جديدة للشركات الريادية (Sánchez-García et al., 2025)

4. **الإبداع**: يُعد الإبداع عنصرًا أساسيًا في ريادة الأعمال. رائد الأعمال شخص موهوب يُحدث تغييرًا ويتفاعل مع العالم المحيط به. لذا، يُعد الإبداع سمة من سمات المنظمات شديدة التفاعل، بل وأكثر من ذلك، أصبح ضرورة حتمية للمنافسة. التكافؤ. الإبداع هو الأنشطة التي يسعى الموظفون من خلالها إلى تحديد فرص جديدة أو أفكار استثنائية في المنظمة(عمر & إسماعيل, 2024). وبناءً على ذلك، يُعد الإبداع أسلوب تفكير رائد الأعمال أو تفضيله للابتكار. يمكن أن يكون الابتكار في كل من المنتجات الجديدة وتحسين العمليات، ولذلك فهو مصدر رئيسي للميزة التنافسية (Djurayeva, 2025)"الإبداع هو الفعل الذي يقوم به الشخص عندما يفكر "خارج المألوف". يتضمن التحول العملية التي يصبح فيها الفرد على دراية بالمشكلات والتغيرات في بيئته. التفكير الموجه نحو احتياجات الحياة العملية، وخاصة في ابتكار الأعمال، يجلب... لتطوير الإنتاج وفقًا للجودة والكمية بأقل تكلفة (Putra et al., 2025)

المحور الثالث: وصف وتشخيص متغيري البحث واختبار فرضياته

سيشتمل هذا المحور على ثلاث فقرات هي:

أولا. وصف الأفراد قيد الدراسة: تشير البيانات الواردة في الجدول (1) إلى أن الأفراد قيد الدراسة ناضجون، حيث يمكن تفسير أن الذكور البالغين، والبالغ عددهم 189 فردًا، هم في "أكثر مراحل حياتهم إنتاجية" من حيث العمر، إذ تنتمي غالبيتهم إلى منتصف العمر، ويتراوح متوسط أعمارهم بين 31 عامًا فأكثر، مع استثناءات قليلة (5.9%) ممن هم أصغر سنًا. أما المستوى التعليمي للأفراد قيد الدراسة، فكان في معظمه من حاملي الشهادات العليا، حيث بلغت نسبتهم 70.8%. وأخيرًا، تم توزيع المناصب بناءً على كونهم تدريسين (74.1%)، ومقرر قسم (5.9%)، رؤساء أقسام (4.5%)، ومعاوني عميد (2.4%).

الجدول (1): وصف أفراد العينة المبحوثة

الجنس									
ذكور				إناث					
ت		%		ت		%			
189		66		97		34			
العمر									
30- 20		40- 31		50 – 41		50- فاكثر			
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
17	5.9	67	23.4	68	23.7	134	46.8		
الشهادة									
معهد		بكالوريوس				عليا			
ت	%	ت	%			ت	%		
38	13.2	46	16			202	70.8		
المنصب									
موظف		تدريسي		مقرر قسم		رئيس قسم		معاون عميد	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
37	12.9	212	74.1	17	5.9	13	4.5	7	2.4

المصدر : من إعداد الباحثون في ضوء استمارة الاستبانة

ثانياً: وصف وتشخيص متغيري البحث

1. **وصف متغير تسويق الموارد البشرية وتشخيصه:** تُظهر إحصاءات متغير تسويق الموارد البشرية اهتمامًا كبيرًا بتطبيق هذا المفهوم في هذه الشركات. ويتجلى هذا الاهتمام الإيجابي في المتوسط المرتفع (4.225) مقارنةً بالمتوسط الافتراضي (3)، مما يشير إلى إدراك إيجابي لدى المستجيبين لأهمية هذا العنصر وتأثيره في تعزيز الأداء التنظيمي والجهود التسويقية. ويكمن الدافع التسويقي وراء ذلك في رغبة المنظمات في اعتبار موظفيها عملاءً داخليين، وذلك من خلال تعزيز قيمتهم لديها عبر تحسين التواصل مع المنظمة وبناء علاقات متينة على المدى الطويل، بهدف تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام، وقد لوحظ انحراف معياري منخفض نسبيًا (0.811)، مما يدل على تقارب آراء المستجيبين، وهو ما يُعزى إلى وضوح سياسات تسويق الموارد البشرية في المنظمات واستقرارها، وبالتالي، لا يوجد فرق يُذكر في كيفية استخدام هذه التدابير. يمثل معدل الاستجابة المرتفع (0.84) مؤشرًا تسويقيًا رئيسيًا يدل على قبول الأفراد لهذه الممارسات واعتمادها لتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.

في المقابل، يُعد معامل التباين (19.26) مقبولًا، إذ يعكس درجة عالية من التجانس في الآراء، مما يزيد من مستوى الثقة في نتائج الدراسة ويؤكد تطبيق تسويق الموارد البشرية بشكل متماثل في مختلف المنظمات، وتحديدًا بين المشاركين في الاستطلاع. توضح هذه المؤشرات التسويقية عمومًا مدى استخدام المنظمات لإدارة الموارد البشرية كأداة استراتيجية لتطوير ثقافة تنظيمية، وتعزيز الهوية الداخلية للعلامة التجارية، واكتساب مزايا تنافسية خلال فترات اضطراب الأعمال.

الجدول (2) وصف وتشخيص متغير تسويق الموارد البشرية

الابعاد		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف	الابعاد		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف
التوجه نحو السوق الداخلي	X1	4.314	0.734	0.86	17.01	حركة التجربة الوظيفية	X17	4.097	0.848	0.82	20.70
	X2	4.398	0.821	0.88	18.67		X18	3.993	0.799	0.80	20.01
	X3	4.007	0.906	0.80	22.61		X19	4.405	0.718	0.88	16.30
	X4	4.069	0.945	0.81	23.22		X20	4.349	0.713	0.87	16.39
الكفاءة الاتصالية التسويقية للموظف	X5	4.279	0.857	0.86	20.03	المشاركة التسويقية في صناعة الثقافة	X21	4.206	0.741	0.84	17.62
	X6	4.174	0.935	0.83	22.40		X22	4.374	0.774	0.87	17.70
	X7	4.276	0.775	0.86	18.12		X23	4.339	0.758	0.87	17.47
	X8	4.339	0.763	0.87	17.58		X24	4.349	0.708	0.87	16.28
القيمة التسويقية للموظف	X9	4.255	0.817	0.85	19.20	إدارة العلاقة التسويقية للموظف	X25	4.276	0.810	0.86	18.94
	X10	4.430	0.777	0.89	17.54		X26	4.349	0.708	0.87	16.28
	X11	4.195	0.896	0.84	21.36		X27	4.220	0.783	0.84	18.55
	X12	4.220	0.835	0.84	19.79		X28	4.349	0.747	0.87	17.18
التموقع الوظيفي الاستراتيجي	X13	4.024	0.831	0.80	20.65	مناعة العلامة الداخلية	X29	4.286	0.800	0.86	18.67
	X14	4.073	0.784	0.81	19.25		X30	4.216	0.838	0.84	19.88
	X15	3.870	0.936	0.77	24.19		X31	4.028	0.932	0.81	23.14
	X16	4.185	0.792	0.84	18.92		X32	4.258	0.884	0.85	20.76
	المعدل	**4.225**	**0.811**	**0.84**	**19.26**						

المصدر: مِن إعداد الباحثون استناداً للمخرجات الناتجة عن برنامج SPSS **N=286**

2. **وصف متغير ريادة الاعمال وتشخيصه:** تشير القيم الإحصائية الموضحة في الجدول (3) إلى وجود مستوى عالٍ من الاتفاق بين إجابات المشاركين على البنود المتعلقة بمتغير "ريادة الأعمال". فالقيمة المتوسطة (٤.٢١٧) أعلى من المتوسط الحسابي (٣)، مما يدل على نظرة إيجابية ملحوظة تجاه ريادة الأعمال في المنظمات التي شملها الاستطلاع. من منظور تسويقي، يُعزى ذلك إلى ميل هذه الشركات إلى تبني توجهات ريادية واضحة، تشمل دعم الابتكار، وتشجيع المبادرة، وتقبّل المخاطر، والسعي الحثيث نحو السوق في بيئة ديناميكية وتنافسية، كما يُظهر انخفاض الانحراف المعياري (٠.٨٠٨) تقاربًا في آراء المشاركين فيما يتعلق بممارسات ريادية متميزة، ووجود ثقافة ريادية راسخة ومستقرة داخل المنظمات، دون وجود اختلافات جوهرية بينها فيما يتعلق بتطبيق هذه الممارسات. كذلك، يؤكد ارتفاع معدل الاستجابة (٠.٨٤) وجود شعور قوي بالاتفاق والثقة بشأن التوجه الريادي وأهميته في الأداء التسويقي والميزة التنافسية. تشير قيمة معامل التباين (19.24) إلى درجة عالية من الاتساق في آراء المشاركين، مما يُعزز موثوقية النتائج ويُؤكد تطبيق الممارسات الريادية على نطاق متساوٍ في الشركات التي شملها التحليل. وتُشير النتائج مجتمعةً إلى أن توظيف ريادة الأعمال كأداة تسويقية استراتيجية يمكّن المنظمات من التأثير المباشر على الابتكار وتطوير الخدمات، مع التكيف السريع مع متطلبات السوق وتحقيق النمو والاستدامة.

الجدول (3) يوضح وصف وتشخيص متغير ريادة الاعمال

الابعاد		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف	الابعاد		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف
المخاطرة	Y1	4.220	0.774	0.84	18.34	الاستباقية	Y9	4.192	0.768	0.84	18.32
	Y2	4.300	0.772	0.86	17.95		Y10	4.083	0.909	0.82	22.26
	Y3	4.349	0.747	0.87	17.18		Y11	4.283	0.854	0.86	19.94
	Y4	4.290	0.805	0.86	18.76		Y12	4.171	0.713	0.83	17.09
التنافس	Y5	4.192	0.944	0.84	22.52	الابداع	Y13	3.961	0.871	0.79	21.99
	Y6	4.293	0.797	0.86	18.57		Y14	3.860	0.959	0.77	24.84
	Y7	4.335	0.734	0.87	16.93		Y15	4.286	0.791	0.86	18.46
	Y8	4.248	0.761	0.85	17.91		Y16	4.412	0.742	0.88	16.82
	المعدل	4.217	0.808	0.84	19.24						

المصدر: مِن إعداد الباحثون استناداً للمخرجات الناتجة عن برنامج SPSS **N=286**

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

1. **تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات والابعاد**

أ. **تحليل علاقة ارتباط بين تسويق الموارد البشرية وريادة الاعمال**

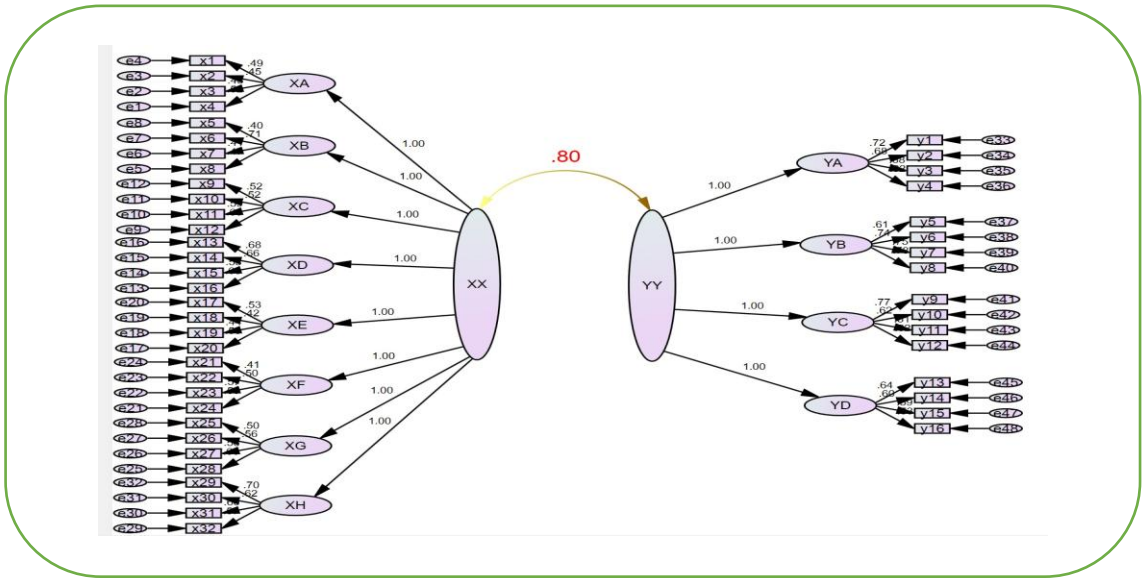
الجدول (4) : القيم العددية لعلاقة الارتباط بين تسويق الموارد البشرية وريادة الاعمال

Correlations		تسويق الموارد البشرية
ريادة الاعمال	Pearson Correlation	**7370.
	P-Value	0.000
	N	286

المصدر: مِن إعداد الباحثون استناداً للمخرجات الناتجة عن برنامج SPSS

وفقًا للنتائج الواردة في الجدول (4)، يُستنتج أن الفرضية الرئيسية الأولى قد تم تأكيدها وقبولها. الفرضية الثانية (H2): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسويق الموارد البشرية وريادة الأعمال. وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي، يُمكن استنتاج وجود ارتباط قوي بين متغيري البحث (0.737)، مما يعني أن اتجاه وقوة العلاقة إيجابيان. علاوة على ذلك، ولأن قيمة الاحتمالية (p-value = 0.000) أقل بكثير من مستوى الدلالة المُختار، فإن هذا الارتباط ليس عشوائيًا، وبالتالي لا بد من وجود ارتباط حقيقي ذي دلالة إحصائية. يشير هذا إلى أن تطبيق مبادئ التسويق على الموارد البشرية يُعزز تنمية ريادة الأعمال في المنظمة من خلال استقطاب الكفاءات الإبداعية والاحتفاظ بها وصقل مهاراتها الريادية.

والشكل (2) يوضح علاقة الارتباط بين المتغيرين

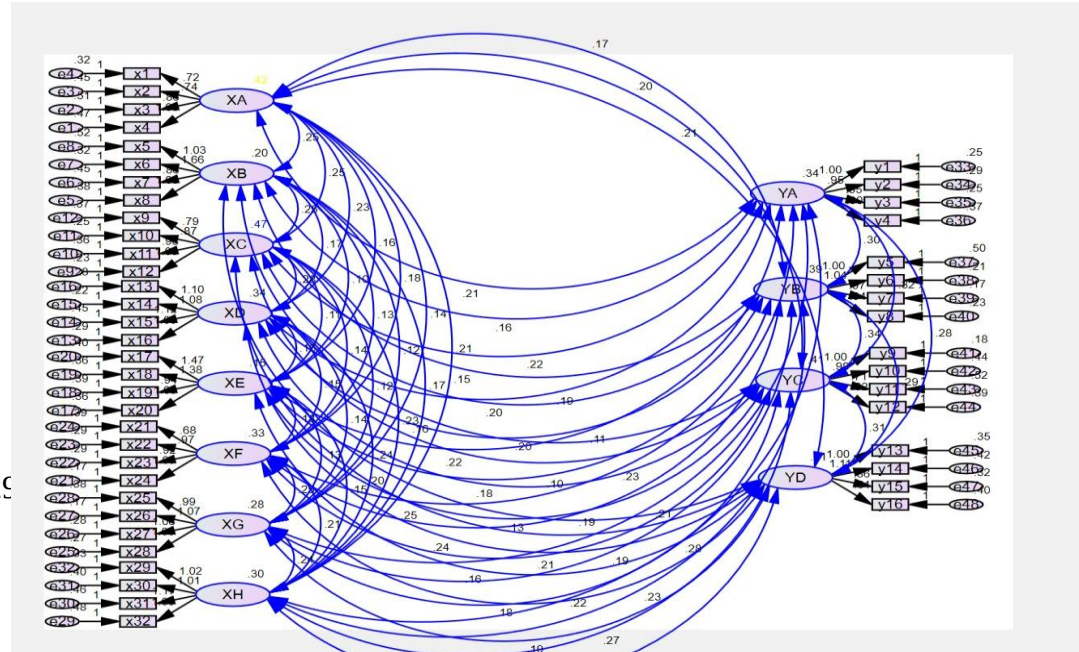


المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد عل مخرجات برنامج Amos

ب. تحليل علاقة ارتباط بين ابعاد تسويق الموارد البشرية وابعاد ريادة الاعمال

أكدت الدراسة الاتساق الداخلي للأبعاد الأربعة التي تشكل متغير تسويق الموارد البشرية، مما يدل على التكامل والترابط. يساهم كل من التوجه نحو السوق الداخلية، والقيمة التسويقية للموظف، وقدرات التواصل، وإدارة العلاقات مع الأقسام الأخرى في الشركة، وخلق ثقافة مؤسسية، في بناء نظام يحمي الأداء التنظيمي والتسويق.

كما وُجدت ارتباطات إيجابية وهامة بين أبعاد تسويق الموارد البشرية من جهة، وأبعاد ريادة الأعمال من جهة أخرى. وهذا يعني أنه لم يعد من الضروري الاعتماد على الإبداع، والمبادرة، والتنافسية، والمجازفة لتعزيز هذه الأبعاد. ويُعزى ذلك إلى أنه عندما تتحسن تجربة الموظف الداخلية، وتُبنى علاقة تسويقية فعّالة معه، يصبح من المرجح أن يتبنى سلوكًا ريادياً في اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات في بيئة الأعمال. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن متغير تسويق الموارد البشرية يُعد مدخلًا استراتيجيًا هامًا لريادة الأعمال على المستوى الكلي وأبعادها الفرعية. كما تُمكّن هذه العلاقات الهامة من اختبار علاقات التأثير في الجزء الأخير من التحليل، مما يُعزز نموذج البحث وأهميته للأدلة النظرية والنتائج السابقة. وبناءً على ما سبق، يمكن إعادة صياغة الفرضية الفرعية. بينما تبقى الفرضية البديلة القائلة بوجود ارتباطات بين عوامل متغير تسويق الموارد البشرية وعوامل ريادة الأعمال ممكنة. يوضح الشكل (3) العلاقات بين أبعاد تسويق الموارد البشرية القابلة للملاحظة وريادة الأعمال.



الشكل (3) : علاقة الارتباط بين ابعاد متغير تسويق الموارد البشرية وابعاد متغير ريادة الاعمال

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد عل مخرجات برنامج Amos

2. تحليل علاقة الأثر بين تسويق الموارد البشرية وريادة الاعمال

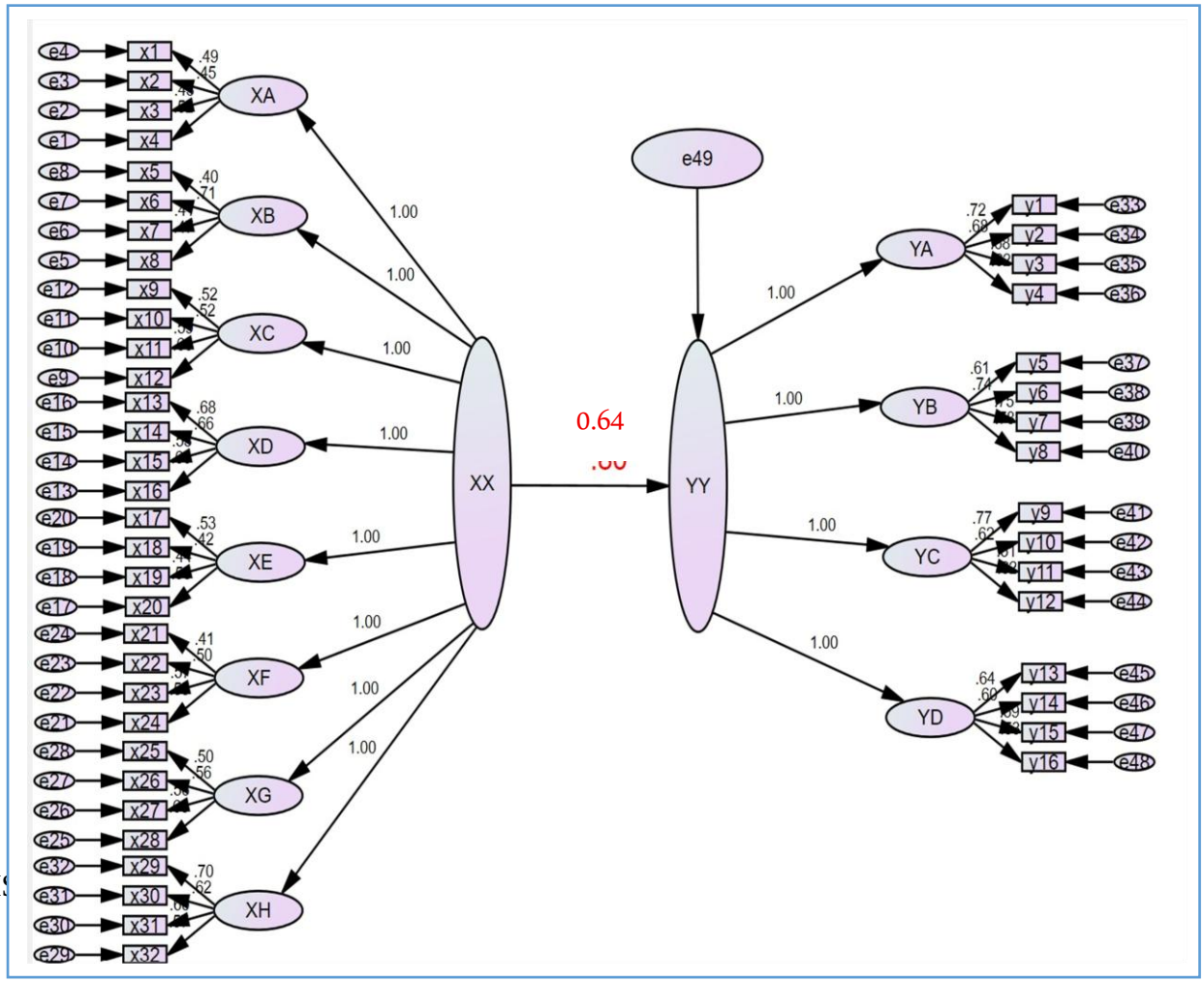
وتنصَ هذه الفرضية على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتسويق الموارد البشرية في ريادة الاعمال . وقد تم تحديد هذا التأثير وعلى النحو الآتي:

الجدول (5): تحليل علاقة الأثر بين تسويق الموارد البشرية وريادة الاعمال

المتغير المفسر	اتجاه العلاقة	المتغير المعتمد	معامل الانحدار Estimate	معامل الانحدار المعياري Std. Error	حدود الثقة 95% Confidence Interval		معامل التحديد R^2	F	القيمة الاحتمالية P-value
تسويق الموارد البشرية	→	ريادة الاعمال	450.	2060.	0440.	0.855	64	338.526	0.000
			8920.	0480.	7960.	9870.			

المصدر: مِن إعداد الباحثون استناداً للمخرجات الناتجة عن برنامج SPSS

استنادًا إلى الجدول (5) الذي يعرض نتائج نموذج الانحدار، يوجد تأثير معنوي لتسويق الموارد البشرية كمتغير مستقل على ريادة الأعمال كمتغير تابع. بلغت نسبة F المُحسوبة (338.528)، وهي أعلى من قيمتها الحرجة المُجدولة (3.84) عند درجتي حرية (1.284) ومستوى معنوية (0.05). بلغت قيمة R^2 (64%)، أي أن (64%) من التباين في ريادة الأعمال يعود إلى تسويق الموارد البشرية، بينما تُعزى الفروق المتبقية إلى متغيرات عشوائية غير مُفسَّرة أو متغيرات مُهملة لم تُدرج في نموذج الانحدار. فيما يتعلق بقيمة معامل β1 (0.45)، فقد شجعنا ذلك على اختبار هذا الارتباط المهم باستخدام اختبار t، والذي أظهر قيمة t المحسوبة (18.399)، وهي قيمة دالة إحصائيًا وأعلى من القيمة الحرجة (1.645) عند مستوى دلالة α (0.05) ودرجتي حرية v = 2 (1,284). يوضح الشكل (4) علاقات التأثير بين المتغيرين.



الشكل (3) : علاقة الاثر بين متغير تسويق الموارد البشرية ومتغير ريادة الاعمال
المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد عل مخرجات برنامج Amos

المحور الرابع (الاستنتاجات والمقترحات)

اولاً: الاستنتاجات

1. أن تسويق الموارد البشرية في جامعة النور لا يقتصر على مجموعة من الإجراءات المنفصلة، بل يشير إلى أسلوب إداري شامل يعكس تصورًا راسخًا يربط الموظفين بالعملاء الداخليين. ويمثل هذا تحولًا من الإدارة التقليدية إلى الإدارة القائمة على القيم الجوهرية.
2. تؤكد المستويات العالية من السلوك الريادي لدى الموظفين أن البيئة الجامعية يمكن أن تكون بيئة حاضنة لريادة الأعمال المؤسسية، وتؤكد فكرة أن الجامعات ليست مجرد مؤسسات تعليمية، بل هي أيضًا مؤسسات منتجة للابتكار إذا ما توفرت لها بيئة إدارية ملائمة.
3. أن تحسين تجربة الموظف يتجاوز مجرد زيادة الرضا الوظيفي، فهو يحفز المبادرة، والمخاطرة المحسوبة، والسلوك الابتكاري، مما يؤكد العلاقة الإيجابية بين تسويق الموارد البشرية وريادة الأعمال المؤسسية. وهذا يعزز فكرة أن ريادة الأعمال تُعرَّف على المستوى المؤسسي، وليس فقط على المستوى الفردي.
4. تشير النتائج إلى أن جوانب تسويق الموارد البشرية تعمل كوحدة متكاملة. ولا يمكن استخلاص التأثير الريادي من بُعد واحد فقط، بل من نظام مترابط يشمل العلامة التجارية الداخلية، وتجربة الموظف، وتسويق العلاقات. يُعدّ هذا سببًا رئيسيًا لضرورة أن تكون إدارة الموارد البشرية منهجية.
5. يُظهر أثر تسويق الموارد البشرية في توضيح نسبة كبيرة من تباين السلوك الريادي أن هذا النهج يُمكن اعتباره رافعة استراتيجية للجامعات، فهو ليس مجرد دعم، بل اكتسب طابعًا استكشافيًا كاستراتيجية تُعزز أهميته في تخطيط الجامعات.
6. يمكن تسليط الضوء على جدوى هذا النموذج في سياق الجامعات الخاصة العراقية على قابليته للتطبيق النظري العام، كما يُوفر سبيلًا لبناء إطار تفسيري محلي لريادة الأعمال التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

ثانيًا: المقترحات

1. أن تسويق رأس المال البشري نهج استراتيجي ينعكس بشكل كبير على السلوك الريادي، تقترح هذه الدراسة دمج مبادئه بشكل منهجي في الخطة الاستراتيجية للجامعة بدلاً من الممارسات المتفرقة أو غيابها.
2. أن دمج مكونات تسويق الموارد البشرية في وحدة واحدة هو السبيل الوحيد لبيع المزيد من الحلول من خلال خلق قيمة مضافة للعملاء مرتبطة بالمنتج، وبالتالي تعزيز التأثير الريادي، فمن الضروري إنشاء نظام شامل لإدارة تجربة الموظفين (يشمل التوظيف والتطوير والتقييم النفسي) ضمن رؤية متكاملة، توجه جميع "عناصر التسويق" للموظفين نحوها.
3. خلصت الدراسة إلى أن بيئة حاضنة لريادة الأعمال بيئة مواتية، لذا ينبغي دعمها بسياسات تشجع على المخاطرة وتتيح مساحة لاتخاذ القرارات والمبادرة بعيدًا عن الإجراءات الروتينية.
4. من بين الجوانب المهمة، تعزيز العلامة التجارية الداخلية كعنصر أساسي، وتوحيد جميع رسائل التواصل وتوحيد قيم الشركة، مما يُسهم في بناء هوية تنظيمية تُعزز الانتماء وتُسهم في سلوك ريادي مستدام.
5. بما أن التسويق في مجال الموارد البشرية يُمثل جزءًا هامًا من السلوك الريادي، يُقترح إعادة النظر في أنظمة الحوافز التي لا تقتصر على المكافآت المالية فحسب، بل تشمل أيضًا الابتكار والمبادرة؛ مع الأخذ في الاعتبار أن ريادة الأعمال تختلف عن الشركات القائمة.
6. أما من الناحية البحثية، فيُمكن تطبيق هذا النموذج في الجامعات الحكومية والمؤسسات غير التعليمية، واستكشاف المتغيرات الوسيطة كالثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية لتعزيز العمق النظري للعلاقة قيد الدراسة.
7. إجراء دراسات مستقبلية في موضوع البحث الذي سنحتاج إليه، على سبيل المثال:
   أ. تطبيق النموذج في جامعات أخرى أو في قطاعات أخرى
   ب. دراسة العوامل الوسيطة أو المعدلة، مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة التحويلية
   ت. الطريقة النوعية (المقابلات، ومجموعات التركيز) لتحقيق البصيرة قبل الوصول إلى الهدف.

المصادر

1. الوافي. (2023). تسويق الموارد البشرية كآلية لإرضاء العميل الخارجي-دراسة حالة مؤسسة نفطال المصلحة التجارية. التكامل الاقتصادي, 11(3), 39-53.
2. بودرع, ه. (2021). أثر تسويق الموارد البشرية في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بمؤسسة الجلود ومشتقاته-ولاية جيجل. مجلة نور للدراسات الاقتصادية, 6(1), 399-418.

3. جبيرات, & سناء. (2022). المزيج التسويقي للموارد البشرية: ركيزة أساسية للأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بمديرية الصيانة سوناطراك–بسكرة. أبعاد إقتصادية, 12(2), 169-191.
4. حميدي, ر. م. أ., & زقاي, ر. ز. (2021). أثر أبعاد تسويق الموارد البشرية على الأداء الوظيفي لشركة موبليس. مجلة دفاتر اقتصادية, 12(1), 125-133.
5. خلف, ض. (2025). تأثير ريادة الاعمال على التنمية المستدامة. Enterprenuership Journal For Finance and Bussiness, 254-267.
6. رابحي, & مباركة. (2021). أثر تسويق الموارد البشرية على الاداء المؤسسي-دراسة حالة مؤسسة سونطراك universté mohamed khider biskra].
7. زعرور, ن., & حمداوي, و. (2018). شروط وعوامل نجاح تبني تسويق الموارد البشرية. مجلة دفاتر اقتصادية, 9(2), 139-148.
8. طرشان, ر. ع. ا. (2023). الاستثمار في الموارد البشرية لتسويق خدمات المعلومات: دراسة ميدانية بجامعات (باتنة، بسكرة، عنابة وقالمة). مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية, 7(1), 336-357.
9. عمر, ح. م., & إسماعيل, ح. ا. (2024). قراءة في أدبيات ريادة الأعمال: نحو فهم معمق لتطور المفهوم واقتراحات لبحوث مستقبلية. مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية, 2(3), 297-316.
10. قربة, م., & حوداسي, إ. (2018). المقاربة النظرية لتسويق الموارد البشرية Theoretical approach in marketing human resources. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة, 2(1), 184-197.
11. كشرود, ا., & عساس, ي. ر. (2019). تسويق الموارد البشرية كأحد المداخل الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال-البنك العربي بالأردن أنموذجا. الريادة لاقتصاديات الأعمال, 5(2), 74-90.
12. محمد, ا. ع. (2015). أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضاء العاملين (دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي–الإمارت–فرع مدينة العين). Journal of Science and Technology, 16(1).
13. Abdul Qader, R., kechroud, i., & Assas, Y. (2019). Marketing human resources as one of the modern approaches to achieving the competitive advantage of business organizations Bank in Jordan model-. AL-RIYADA FOR BUSINESS ECONOMICS, 5(2), 74-90 .
14. Ahmed, R .R., Azam, M., Qureshi, J. A., Hashem, E. A., Parmar, V., & Md Salleh, N. Z. (2022). The Relationship Between Internal Employer Branding and Talent Retention: A Theoretical Investigation for the Development of a Conceptual Framework. Front Psychol, 13, 859 .614 https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.859614
15. Ajayi-Nifise, A. O., Tula, S. T., Asuzu, O. F., Mhlongo, N. Z., Olatoye, F. O., & Ibeh, C. V. (2024). The role of government policy in fostering entrepreneurship: a USA and Africa review. International Journal of Management & Entrepreneurship Research, 6(2), 352-367 .
16. Angelova, M. (2023). Human Resource Marketing–How To Win The War For Talents. Бизнес управление(2), 47-63 .
17. Arianto, N., Kasmad, K., Asmalah, L., & Wardani, W. G. (2025). Digital Transformation in Logistics Companies and Its Impact on Human Resources Marketing Strategies and Competition in International Trade. Jurnal Manajemen Industri dan Logistik, 9(2), 167-179 .
18. Barbulescu, F.-M., Vasiluță-Ștefănescu, M., Stoicov, I., Coman, C., & Coman, E .(2024) .Strategic management of internal employer branding – guerilla strategies to engage and retain top employees in a challenging workforce environment. Frontiers in communication, 9, 1402125. https://doi.org/10.3389/fcomm.2024.1402125
19. Ben Letaifa, S & ,.Goglio-Primard, K. (2016). How does institutional context shape entrepreneurship conceptualizations? Journal of Business Research, 69(11), 5128-5134. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.092
20. Biedenbach, G., Biedenbach, T., Hultén, P., & Tarnovskaya, V. (2022). Organizational resilience and internal branding: investigating the effects triggered by self-service technology. Journal of Brand Management, 29(4), 420-433. https://doi.org/10.1057/s41262-022-00275-9
21. Bobojonova, M. (2025). GREEN ENTREPRENEURSHIP IN UZBEKISTAN AND ITS OPPORTUNITIES. International Journal of Artificial Intelligence, 1(3), 592-595 .
22. Brazinskaite, J., & Durand, M. (2014). Entrepreneurial orientation in marketing: An empirical study of small businesses in the Swedish fashion industry. http://lup.lub.lu.se/student-papers/record/4499404
23. Bygrave, W. D., Zacharakis, A., Wise, S., & Corbett, A. C. (2024). Entrepreneurship. John Wiley & Sons .
24. Chakor[1], I. Z. A., & Ktiri, F. (2024). Human Resources Marketing, Attractiveness, Loyalty and Retention of Professional Talents. Artificial Intelligence, Big Data, IOT and Block Chain in Healthcare: From Concepts to Applications: Volume 2, 6, 409 .

25. Chatzipanagiotou, K., Christodoulides, G., Gounaris, S., Dalakoura, A., & Boukis, A. (2025). Managing Brand Assets Internally: Turning Employees Into an Integral Source of Brand Equity. British Journal of Management. https://doi.org/10.1111/1467-8551.70007
26. Cheng, C., Gao, Q., Ju, K., & Ma, Y. (2024). How digital skills affect farmers' agricultural entrepreneurship? An explanation from factor availability. Journal of Innovation & Knowledge, 9(2), 100477 .
27. Damnjanovic, A. M., Ristic, Z., & Danilovic, N. (2017). Social Entrepreneurship in Serbia-the Entrepreneurial Spirit Leading to Social Changes .Economic and Social Development: Book of Proceedings, 304-313 .
28. Djurayeva, M. (2025). ISSUES OF SMALL BUSINESS AND PRIVATE ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT. International Journal of Artificial Intelligence, 1(3), 596-598 .
29. Frese, M., & Gielnik, M. M .(2023) .The psychology of entrepreneurship: Action and process. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10(1), 137-164 .
30. Gjurašić, M., & Lončarić, D. (2018). Internal market orientation and organizational citizenship behaviour in the hospitality industry–a literature review. Ekonomska misao i praksa, 27(1), 157-176. https://hrcak.srce.hr/202278
31. Hartline, M. D., & Bejou, D. (2012). Internal relationship management: Linking human resources to marketing performance. Routledge .
32. Li, S ,.Bu, Y., Zhang, Z., & Huang, Y. (2024). Digital entrepreneurship intention and digital entrepreneurship behavior: the mediating role of managing learning and entrepreneurship education. Education+ Training, 66(2/3), 195-212 .
33. Li, Y., Ring, J. K., Jin, D & ,.Bajaba, S. (2025). Elevating entrepreneurship with generative artificial intelligence. Journal of Innovation & Knowledge, 10(6), 100820 .
34. Li, Y., Xiong, M., Chang, W. H., & Li, L. (2021). How Internal Marketing Drives Employees' Internal Relationship Quality of Service Organizations Between Mainland China and Taiwan: The Moderating Roles of Internal Relationship Investment and Leader-Member Exchange. Front Psychol, 12, 794492. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.794492
35. louafi, k. (2023). Marketing human resources as a mechanism to satisfy the external customer- Case study Naftal Corporation commercial department. Journal of Economic Integration, 11(3), 39-53 .
36. Minder, S. M. (2016). Human resource management's marketing approach for improving employee satisfaction. https://dspace.lu.lv/handle/7/31764
37. O'Donnell, P., Leger, M., O'Gorman, C., & Clinton, E. (2024). Necessity entrepreneurship. Academy of Management Annals, 18(1), 44-81 .
38. Paillé, P. (2014). Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines. Presses de l'Université Laval .
39. Položki Vokić, N., Tkalac Verčič, A., & Sinčić Ćorić, D. (2022). Strategic internal communication for effective internal employer branding. Baltic Journal of Management, 18(1), 19-33. https://doi.org/10.1108/bjm-02-20 0070-22
40. Prochazkova, M., Kmecova, I., & CAHA, Z. (2024). Identifying Differences in the Application of HR Marketing Tools in Companies in the Secondary Sector--a Case Study of Mining, Construction, and Manufacturing Industries. Acta Montanistica Slovaca .(2)29 ,
41. Putra, I. K., Sukoco, B. M., & Wu, W.-Y. (2025). Landscape and opportunity of rural entrepreneurship: systematic literature review. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 14(1), 122 .
42. Rabah, O., & Emam, A. S. M. (2025). Developing An Attractive Employer Image in the Human Resources Marketing Plan. Journal of Cultural Analysis and Social Change, 2036-2041 .
43. Rabhi, M. (2021). The impact of human resource marketing on organizational performance - a case study of Sonatrach universté mohamed khider biskra .[
44. Rahali, A. S., Iznasni, A., Bessouh, N., & El Goum, C. M. G. (2025). Human resources marketing focused on well-being: an asset for employee retention. South Florida Journal of Development, 6(5), e5248-e5248 .
45. Raj, A. B., & Goute, A. K .(2025) .Internal branding and technostress among employees - the mediation role of employee wellbeing and moderating effects of digital internal communication. Acta Psychol (Amst), 255, 104943. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104943
46. Ratten, V. (2023). Entrepreneurship: Definitions, opportunities, challenges, and future directions. Global Business and Organizational Excellence, 42(5), 79-90 .

47. Sánchez-García, E., Martínez-Falcó, J., Marco-Lajara, B., & Gigauri, I. (2025). Building the future through digital entrepreneurship and innovation. European Journal of Innovation Management, 28(7), 2873-2908 .
48. Sanchez-Hernandez, I., & Grayson, D. (2012). Internal marketing for engaging employees on the corporate responsability journey. Intangible capital, 8(2), 275 .307-
49. Sarasvathy, S., & Wheatley, G. B. (2025). Effectual entrepreneurship. Routledge .
50. Shwedeh, F., & Alzoubi, H. M. (2024). Utilization of Augmented Reality in Enhancing Innovation and Entrepreneurship in the UAE. International Scientific Conference Management and Engineering ,
51. Sinčić Ćorić, D., & Pološki Vokić, N. (2009). The roles of internal communications, human resource management and marketing concepts in determining holistic internal marketing philosophy. Zagreb international review of economics & business, 12(2), 87-105. https://hrcak.srce.hr/78703
52. SLAITAN, F., GUEDIRA, M., EL IDRISSI, F. E. H., BENABDELHADI, A., & KABAILI, H. (2023). Exploring the Importance of Human Resources Marketing in the Context of Digital transformation. A Case Study in the Public Administration. Revue Française d'Economie et de Gestion, 4 .(10)
53. Thurik, A. R., Audretsch, D. B., Block, J. H., Burke, A., Carree, M. A., Dejardin, M., Rietveld, C. A., Sanders, M., Stephan, U., & Wiklund, J. (2024). The impact of entrepreneurship research on other academic fields. Small Business Economics, 62(2), 727-751 .
54. Tokhirovna, T. S., & Khasanovich, J. E. (2024). THE NEED AND DIRECTIONS OF ENTREPRENEURSHIP SUPPORT. IMRAS, 7(2), 115-117 .
55. Toxirovna, T. S. (2024). The socio-economic importance of entrepreneurship. Journal Of Multidisciplinary Bulletin, 7(1), 316-318 .
56. Uhlík, M., Bednárik, J., Solík, M., & Mináriková, J. (2022). The Use of Communication Tools in Human Resources Marketing and the Role of Critical Thinking in This Process .Media Literacy and Academic Research, 5(2), 259-272 .
57. Yu, G., Ramayah, T., & Lin, Z. (2025). Toward understanding the role of generative AI in entrepreneurship education: A systematic review. Computers and Education: Artificial Intelligence, 100470 .
58. ZAIRIL, Z., PUTRA, A. B., SUPRIYATNO, S., STEPHANI, S. B., & ANAH, S. (2025). SMART LEADERSHIP FOR SMALL BUSINESSES: ETHICS-DRIVEN GROWTH IN HUMAN RESOURCES, MARKETING, AND FINANCE. ICCD ,
59. Zekri, I. B., Daboussi-Ayadi, A., & Hassine, A. L.-B. (2024). The relationship between human resources marketing and innovative work behaviour: an exploratory qualitative study in Tunisian telecommunications operator Tunisie Telecom. International Journal of Applied Management Science, 16(2), 194-214 .
60. Zniber, I., Chakor ,A., & Ktiri, F. (2024). Human Resources Marketing, Attractiveness, Loyalty and Retention of Professional Talents. The International Workshop on Big Data and Business Intelligence ,