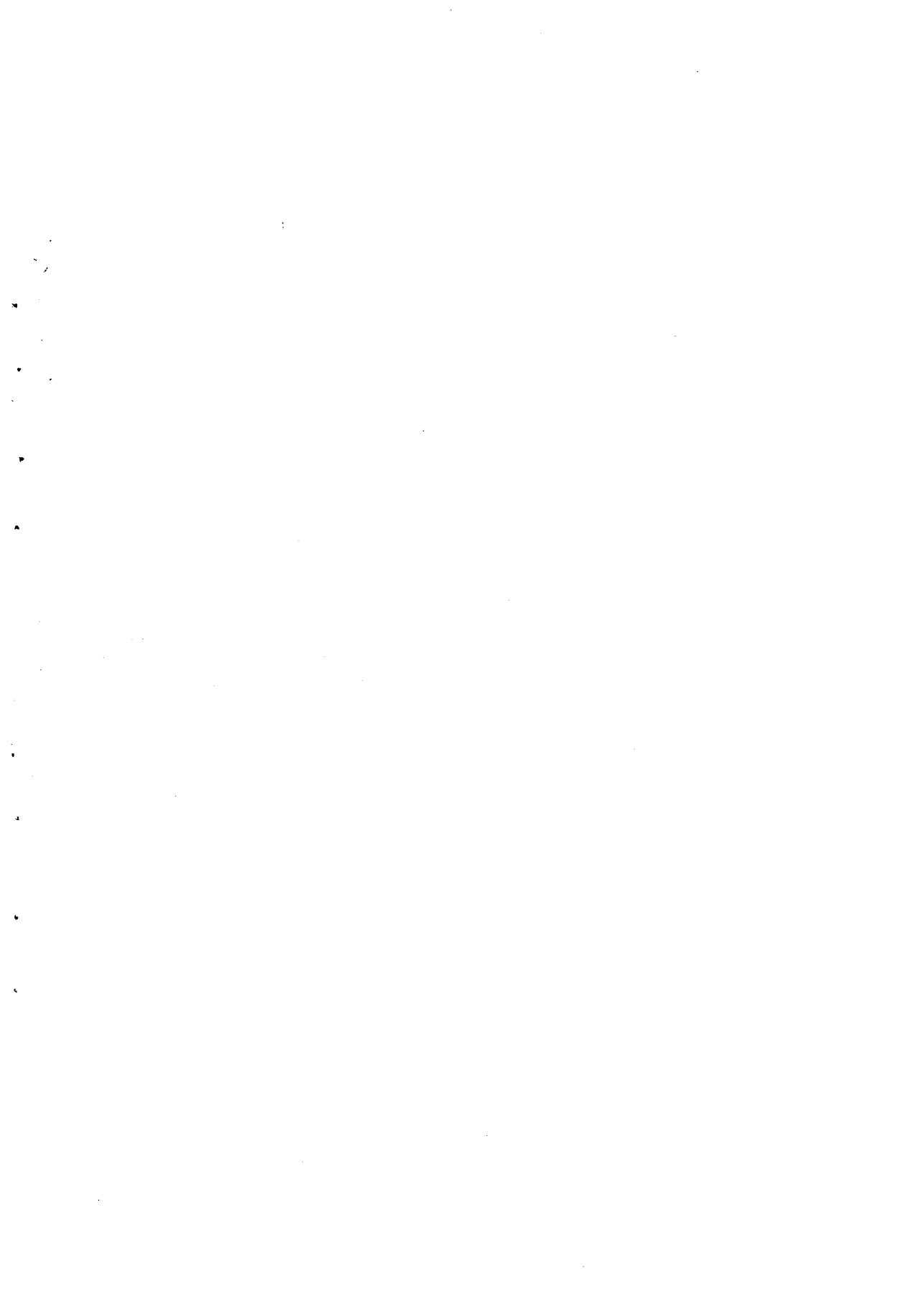


**بناء صورة علامة صاحب العمل  
وتأثيرها في النية للتقدم للوظائف والانشغال بالعمل  
”دراسة تطبيقية“**

د. منى محمد سيد إبراهيم

قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنصورة



## ملخص الدراسة

تناولت الدراسة الحالية صورة علامة صاحب العمل (Employer Branding Image)، حيث استهدفت التعرف على أبعادها من وجهة نظر الموظفين الحاليين والمحتملين، ومدى الاتفاق بينهما حول تلك الأبعاد، بالإضافة لتناول تأثير أبعاد صورة العلامة على كل من نية الموظفين المحتملين للتقدم للوظائف، وكذلك انشغال الموظفين الحاليين بالعمل، وذلك من خلال التطبيق على عينة قوامها (٣٢٢) مفردة من الموظفين المحتملين، وعينة أخرى قوامها (٣٧٩) من الموظفين الحاليين.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها، وجود اتفاق بين مفردات عينة الموظفين المحتملين على أهمية أربعة من أبعاد صورة علامة صاحب العمل، وعدم اتفاقهم حول بعد الاستقلالية والتحدى، بينما وجد اتفاق بين مفردات عينة الموظفين الحاليين على أهمية جميع أبعاد صورة علامة صاحب العمل الخمسة، كما توصلت الدراسة لوجود اختلافات معنوية بين آراء الموظفين المحتملين والحاليين حول بُعدين من أبعاد صورة علامة صاحب العمل هما البُعد المادى، وبعْد الاستقلالية والتحدى لمهام الوظيفة.

وأخيراً، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأربعة من أبعاد صورة علامة صاحب العمل على نية المتقدمين لشغل الوظائف، وكذلك وجود علاقة تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد صورة علامة صاحب العمل على انشغال العاملين بالعمل.

## أولاً: مقدمة

أدى التغيير في بيئة الأعمال وتزايد التحديات في مجال المنافسة العالمية، إلى التغيير المستمر في متطلبات المهارات والجدارات ومن ثم زيادة الطلب على الموارد البشرية ذات المهارات العالية القادرة على أن تسوق نفسها داخلياً وخارجياً (Catteeuw et al. 2007).

ويعطي ضيق سوق العمل للعمالة ذات الجدارات المرتفعة العديد من الاختيارات خاصة في المنظمات المعتمدة على المهنية والمعرفة والمعلومات، حيث يسعى الموظفون المحتملون لاختيار المنظمة، والوظيفة المناسبة؛ ولذلك تحاول المنظمات بطرق شتى أن تتريد من جانبيتها للمتقدمين المحتملين، والاستحواذ على أفضل المواهب واستقطاب العاملين ذوي المهارات والجدارات التي تتوافق مع متطلبات الوظائف والعمل بتلك المنظمات، وتتنافس الشركات في سوق العمل الحالي على الموارد البشرية كما تتنافس على الحصة السوقية؛ وذلك لجذب المواهب سواء من الأسواق المحلية أو الدولية، كما يعد الاحتفاظ بتلك المواهب بعداً استراتيجياً للعديد من المنظمات (Srivastava & Bhatnagar, 2010).

ويستخدم مفهوم علامة صاحب العمل Employer Branding لوصف كيف تُسوق المنظمات جهودها للموظفين الحاليين والمحتملين والاتصال بهم لتضمن ولاءهم، وكذا الترويج - داخل وخارج المنظمة - للعلامة بصورة تجعلها مختلفة عن المنظمات الأخرى، وتعكس علامة صاحب العمل توسعاً إضافياً لنظرية وأبحاث العلامة تتضمن جهوداً للاتصال مع الموظفين الحاليين والمحتملين لتوضح أن المنظمة تعتبر مكاناً مرغوباً للعمل به (Jiang & Iles, 2011).

وقد نشأ مفهوم العلامة التجارية أساساً في مجال التسويق، وتطور هذا المفهوم في مجال الموارد البشرية نتيجة تطبيق مبادئ التسويق في ممارسات إدارة الموارد البشرية بصورة عامة، ومجال استقطاب الموارد البشرية بصورة خاصة في الولايات المتحدة وإنجلترا نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، حيث زاد الاهتمام بهذا المفهوم في مجال أبحاث إدارة الموارد البشرية استجابة للمؤشرات التي أكدت قوة تأثير العلامة على المنظمات في مجال التوظيف (Aggerholm et al., 2011).

وتعتبر علامة صاحب العمل امتداداً لمبادئ تسويق العلاقات التي تحدد الحاجة لبناء استراتيجية للاستحواذ والاحتفاظ بعدد من الأسواق، والعلاقات الوثيقة مع أصحاب المصلحة، ويعتبر (Ambler&Barrow 1996) من أوائل من اقترحوا تطبيق مفهوم العلامة في إدارة الموارد البشرية وقدموا مصطلح علامة صاحب العمل؛ من منطلق أن لصاحب العمل علامة وأن العاملين بمثابة عملاء لتلك العلامة، ودعم هذا المصطلح بعد ذلك (Barrow 2003) موضحاً أن علامة صاحب العمل تهتم ببناء صورة لدى سوق العمل الحالي، والمحتمل بأن المنظمة أفضل من المنافسين ومكان مميز للعمل.

وقد حصل مفهوم علامة صاحب العمل على اهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، وقدم الأكاديميون والممارسون دلائل على توسع المنظمات في تطوير برامج علامة صاحب العمل نظراً للمنافع المترتبة عليها؛ حيث يُنظر إليها باعتبارها جزءاً هاماً في استراتيجية التوظيف، وتساعد في الأجل الطويل على التغلب على مشكلة نقص المواهب، مع الأخذ في الاعتبار أنها عملية مستمرة لا تركز فقط على الاستقطاب والبقاء؛ ولكنها تؤثر أيضاً إيجابياً على الثقافة التنظيمية ودافعية العاملين وتقوي الشعور بالانتماء للمنظمة؛ وبالتالي تعتبر من العوامل الأساسية التي تحدد نجاح المنظمة في المستقبل (Pushpendra, 2011; Paina&Mone 2010; Backhaus&Tikoo, 2004)

كما تتنافس المنظمات في سوق العمل الحالية على جذب أفضل المهارات، وقد تصبح علامة صاحب العمل في بعض الأحيان أكثر أهمية بالمقارنة ببعض العوامل الأخرى خاصة مجمل التعويضات، ومن وجهة نظر إدارة الموارد البشرية فإن علامة صاحب العمل مهمة؛

حيث يتمكن صاحب العمل الذي يملك علامة جيدة في السوق من الحصول على قوة العمل المناسبة وفي الوقت المناسب ويكون لديه قدرة أكبر على التحكم في تكلفة التوظيف، والابقاء على العمالة الماهرة (Vijayakumar&Parvin, 2011).

#### ثانياً: مشكلة البحث

ترجع بداية مشكلة العمالة في المملكة العربية السعودية منذ نحو ربع قرن؛ حيث اقتضت عملية التنمية الشاملة السير بخطى سريعة لبناء وتطوير البنية الأساسية وإقامة المشروعات الصناعية والزراعية والخدمية، واستقدام الملايين من العمالة الأجنبية لتعويض النقص الشديد - خاصة في سنوات التنمية الأولى - في حجم القوى العاملة الوطنية، ولسد الفجوة بين احتياجات التنمية من الأيدي العاملة والمعروض منها في سوق العمل.

ومع زيادة حجم العمالة السعودية نتيجة ارتفاع معدل نمو السكان في سن العمل، وزيادة أعداد الخريجين في مختلف المراحل التعليمية والتخصصات نتيجة الاهتمام المتزايد بتنمية القوى البشرية وضآلة فرص العمل بالقطاع الحكومي، فقد تزايد عبء المشكلة على القطاع الخاص استناداً إلى إناطة مسؤولية إتاحة النسبة الغالبة من فرص العمل إليه خاصة أن القطاع الحكومي أصبح مكتفياً إلى حد كبير بما لديه على رأس العمل تجنباً لتفاقم مشكلة البطالة المقنعة فضلاً عن إجراءات ترشيد الإنفاق في هذا القطاع وما يترتب على ذلك من محدودية فرص العمل به. وتواجه شركات القطاع الخاص عند القيام بمسؤولياتها سواء في توظيف العمالة الوطنية أو في الحصول على العمالة الوافدة عدة صعوبات من أبرزها انخفاض درجة استقرار العمالة الوطنية في الوظيفة بوجه عام، وارتفاع معدل دوران العمل؛ إذ تعاني معظم الشركات من الآثار الضارة لهذه الظاهرة والتي تقلل من الكفاءة الإنتاجية وتزيد من التكلفة وهو ما ينعكس بدوره سلبياً على الاقتصاد الوطني بشكل عام (الغرفة التجارية الصناعية، ٢٠٠٣؛ الحميد، ٢٠٠٢).

كما عانت شركات القطاع الخاص من ظاهرة عودة بعض العمالة الماهرة المغتربة إلى بلدانهم عقب تحسن أوضاعهم المعيشية أو انتقالهم إلى شركات أخرى سواء داخل المملكة أو خارجها بأجور أعلى، ومن ناحية أخرى نتيجة كثرة وتنوع المشروعات الكبرى التي يتم طرحها في المملكة، أو التوسع في المشروعات الحالية؛ فقد زاد الطلب على العمالة الماهرة وبالتالي لجأت الشركات إلى استقطاب العمالة الأجنبية الماهرة بأجور مرتفعة نتيجة النقص في توافر تلك العمالة وزيادة المنافسة بين الشركات لاستقطابها والابقاء عليها، ومن ثم زاد حجم العبء المادي على القطاع الخاص نتيجة ارتفاع أجور العمالة الماهرة (مركز البحوث والدراسات، ٢٠٠٣).

ويعد قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية الأكبر حالياً في منطقة الخليج العربي، وتتوقع الدراسات المتخصصة في هذا الشأن أن يحقق نمواً ملحوظاً لتصل قيمته إلى (٤،٩) مليار دولار أمريكي بحلول العام (٢٠١٥م)، ويستحوذ سوق التقنية السعودي على نحو (٧٠%) من إجمالي الأعمال والمشروعات المتعلقة بتقنية المعلومات في الدول الخليجية، حيث استقطب استثمارات ضخمة بقيمة تجاوزت (٣٥) مليار دولار أمريكي على مدى السنوات العشر الأخيرة. والذي أدى بدوره إلى وجود طلب هائل ومستمر على الكوادر المتخصصة للتعامل مع التقنية والحوسيب في المجالات المتنوعة؛ إلا أن هذا القطاع يعاني من ندرة الخبرات والكوادر البشرية المؤهلة وصعوبة الحصول على الكفاءات المتميزة، بالإضافة إلى تسرب الكثير منهم وبخاصة في مجال التعاملات الالكترونية وأمن المعلومات، وما نتج عن هذا التسرب من آثار سلبية جعلت من الصعب اللحاق بركب التقنية السريع (نعمان والهاشمي، ٢٠١١؛ التقرير السنوي لهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، ٢٠١٠).

وبناء على ما سبق، ومن التحديات التي تواجهها الشركات سواء في جذب الكفاءات أو الإبقاء على الموظفين الحاليين ذوي المهارات، فإن الشركات السعودية بشكل عام وشركات الاتصالات وتقنية المعلومات بشكل خاص تحتاج إلى آلية تمكنها من تحقيق ذلك، من بينها وأهمها علامة صاحب العمل.

ومن ثم تتجسد مشكلة البحث في الحصول على الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١- ما أبعاد صورة علامة صاحب العمل من وجهة نظر الموظفين الحاليين والمحتملين؟

٢- هل يوجد اختلاف معنوي بين الموظفين الحاليين والمحتملين حول أبعاد صورة علامة صاحب العمل؟

٣- ما تأثير أبعاد صورة علامة صاحب العمل على نية الموظفين المحتملين للتقدم لشغل الوظائف؟

٤- ما تأثير أبعاد صورة علامة صاحب العمل على درجة انشغال الموظفين الحاليين بعملهم؟

ثالثاً: أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث، يمكن القول أن هذا البحث يسعى إلى تحقيق مجموعة الأهداف الآتية:

١- بناء أداة لقياس صورة علامة صاحب العمل، وتطبيقها على عينة استطلاعية للتأكد من صدق وثبات الأداة لاستخدامها في الدراسة الحالية وفي دراسات أخرى.

٢- التعرف على أبعاد صورة علامة صاحب العمل من وجهة نظر الموظفين الحاليين والمحتملين.

- ٣- تحديد مدى اتفاق أو اختلاف الموظفين الحاليين والمحتملين حول أبعاد صورة علامة صاحب العمل.
- ٤- التعرف على تأثير أبعاد صورة علامة صاحب العمل على نية الموظفين المحتملين للتقدم للوظائف.
- ٥- الوصول إلى نتائج تتعلق بتأثير أبعاد صورة علامة صاحب العمل على درجة انشغال الموظفين الحاليين بعملهم.

#### رابعاً: أهمية البحث

- يستمد هذا البحث أهميته العلمية والعملية من الاعتبارات الآتية:
- ١- تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات في البيئة العربية المعنية بتناول علامة صاحب العمل، حيث لم تتناول أية دراسة عربية حتى الآن صورة علامة صاحب العمل سواء فيما يتعلق بأبعادها، أو النتائج المترتبة عليها- وذلك في حدود علم الباحثة- ومن ثم فهذا البحث يمثل محاولة لإلقاء الضوء على صورة علامة صاحب العمل في البيئة العربية بشكل عام، والبيئة السعودية بشكل خاص.
- ٢- وضع مقياس لصورة علامة صاحب العمل يعكس وجهة نظر كل من الموظفين الحاليين والمحتملين معاً يمكن استخدامه وتطويره في الدراسات المستقبلية.
- ٣- من خلال مراجعة الأدبيات الأجنبية التي تناولت علامة صاحب العمل، وجد أن بعض تلك الدراسات قامت بدراسة تأثير أبعاد صورة علامة صاحب العمل على بعض سلوكيات العمل خاصة الالتزام التنظيمي ومعدل الدوران، وتستكمل الدراسة الحالية هذا الاتجاه بتناول تأثير صورة علامة صاحب العمل على انشغال العاملين بعملهم.
- ٤- تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية من مساعدتها للشركات في بناء علامة صاحب العمل الخاصة بها سواء من خلال توضيح أبعاد صورة العلامة التي تمثل الخطوة الأولى لبناء علامة صاحب العمل التي يجب أن تتوفر في الشركات حتى تتمكن من جذب المتقدمين لها وزيادة درجة انشغال موظفيها الحاليين بالعمل وبالتالي زيادة القدرة على الإبقاء عليهم، وكذلك من خلال التطبيقات الإدارية المقترحة في الدراسة متمثلة في الخطوات التي يجب على الشركات إتباعها لاستكمال تكوين علامة صاحب العمل عن طريق الترويج الداخلي والخارجي لصورة العلامة.

#### خامساً: الإطار النظري والفروض

##### ١/٥ مفهوم علامة صاحب العمل:

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق العلامة بأنها "اسم أو رمز أو تصميم أو مزيج منهم والتي تهدف إلى التعريف بالسلع والخدمات لبائع أو مجموعة من البائعين وتمييزها عما يقدمه المنافسون" (Backhaus & Tikoo, 2004).

هذا، وقد أوضح (2007) Swystun أن العلامة هي خليط من السمات الملموسة وغير الملموسة التي يرمز لها في شكل علامة تجارية إذا تم إدارتها بنجاح ربما تخلق قيمة وتأثير لدى الآخرين، وقد تم تطبيق هذا المفهوم في إدارة الموارد البشرية من خلال علامة صاحب العمل.

وقد قدم (1996) Ambler&Barrow أول تعريف لعلامة صاحب العمل بأنها مجموعة المنافع الوظيفية والاقتصادية والنفسية المقدمة من المنظمات للأفراد، وأكد أن إدارة علامة صاحب العمل تتضمن ترويجاً داخلياً وخارجياً لما قد يجعل المنظمة متميزة ومرغوبة للعمل بها، بينما عرف (2002) Lloyd علامة صاحب العمل بأنها مجموع الجهود التي تبذلها المنظمة للاتصال مع الموظفين الحاليين والمحتملين لتوضح أن المنظمة هي المكان المناسب للعمل، وأكد أن علامة صاحب العمل غالباً ما تتطوى على توضيح وإدارة عروض التوظيف بما تشمله من منافع ملموسة ومنافع غير ملموسة، وأيضاً الجوانب المرتبطة بصورة المنظمة وهويتها.

بينما عرف (2002) Ewing et al. علامة صاحب العمل بأنها "بناء صورة في أذهان سوق العمل المحتمل، وأن المنظمة أفضل من كل منافسيها، وأنها مكان متميز للعمل"، ومن ثم تعكس علامة صاحب العمل عملية بناء هوية محددة ومتفردة لصاحب العمل.

وقد أكد (2004) Backhaus&Tikoo أن علامة صاحب العمل تقترح اختلاف وتماييز خصائص صاحب العمل لمنظمة ما عن تلك الموجودة لدى منافسيها؛ حيث تسلط العلامة الضوء على الخصائص الفريدة لعروض التوظيف بالمنظمة.

بينما عرفها (2009) Jenner&Taylor بأنها استراتيجية طويلة المدى تعكس الجهود التي تبذلها المنظمة لإثارة اهتمام وإدراك الموظفين الحاليين والمحتملين والأطراف الأخرى ذات المصلحة لتوضيح ما الذي يجعل المنظمة مرغوبة ومختلفة عن المنافسين. وأخيراً عرف (2009) kimpakom&Tocpuer علامة صاحب العمل بأنها صورة المنظمة كما يراها موظفوها الحاليون والمحتملون.

من خلال مراجعة التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن علامة صاحب العمل تمنحه الهوية والصورة التي تميزه عن منافسيه لجذب الموظفين المحتملين والمحافظة على الموظفين الحاليين بتقديم مجموعة من عروض التوظيف المميزة التي قد تأخذ شكلين؛ الأول: تقديم المنافع الملموسة كحزمة العوائد الاقتصادية والمالية، والثاني: تقديم المنافع غير الملموسة التي تشبع الحاجات الاجتماعية والعاطفية للأفراد.

وعلى الرغم من اختلاف الأفراد في خبراتهم ودرجة استمتاعهم بالعمل في منظمة ما، ومن ثم اختلافهم في القيم التي يمتلكونها، إلا أن الفكرة الأساسية من وراء علامة صاحب العمل هو إمكانية تجميع وتحديد خبرات التوظيف المشتركة التي تهتم الموظفين الحاليين والمحتملين لمنظمة ما؛ وبالتالي فإن علامة صاحب العمل تتضمن تحديداً لخبرات التوظيف



الفريدة من خلال المنافع الملموسة وغير الملموسة التي تعرضها المنظمة، وتبرز الطابع الخاص المميز للمنظمة (Srivastava & Bhatnagar, 2010).

وقد اتفق كل من (Lievens (2007); Backhaus & Tikoo (2004) على أن علامة صاحب العمل تتكون من ثلاث خطوات؛ الأولى: بناء وتنمية مفهوم قيمة توظف مقترحة محددة توفرها المنظمة للموظفين المحتملين والحاليين؛ هذه القيمة المقترحة تعكس الرسالة الأساسية التي يتم نقلها بواسطة صاحب العمل، وبالتالي من الأهمية أن تتبع هذه القيمة المقترحة من مراجعة شاملة للخصائص التي تجعل من المنظمة مكاناً متميزاً للعمل. وتتمثل الخطوة الثانية في قيام صاحب العمل بالتسويق الخارجي لهذه القيمة المقترحة لجذب الكفاءات المستهدفة للعمل بالمنظمة، بينما تتضمن الخطوة الثالثة التسويق الداخلي لعلامة صاحب العمل وإدراجها كجزء من الثقافة التنظيمية.

سيتم التركيز في الدراسة الحالية على الخطوة الأولى من الخطوات الثلاث لعلامة صاحب العمل المتمثلة في بناء صورة العلامة، وتعتبر هذه الخطوة الأساس لتكوين الخطوات الأخرى وفقاً لكل من (Pushpendra (2011) و (Martin (2007)، وينبغي أن تتضمن صورة العلامة معتقدات الأطراف أصحاب المصلحة عن خصائص جانبية صاحب العمل.

تعرف صورة علامة صاحب العمل Employer Branding Image بأنها المنافع الوظيفية للعلامة التي تصف عناصر التوظيف المرغوب توافرها في المنظمة سواء كانت منافع ملموسة مثل الراتب، وتعويضات التترك أو منافع غير ملموسة قد تتعلق بالأفكار المسبقة عن مكانة المنظمة، والأوضاع الاجتماعية التي يتوقع الأفراد الحصول عليها في حالة انضمامهم لتلك المنظمة؛ وبالتالي سينجذب المتقدمون لشغل الوظائف اعتماداً على ما يعتقدون من امتلاك المنظمة للسمات والخصائص المرغوبة من قبلهم (Backhaus & Tikoo, 2004)، بينما عرف (Agrawal & Swaroop (2009) صورة علامة صاحب العمل بأنها اتجاهات المتقدمين والسمات المدركة من جانبهم عن الوظيفة أو المنظمة.

ويعتمد قرار المتقدمين لشغل الوظيفة بدرجة كبيرة على جاذبية المنظمة من خلال المعلومات التي يدركونها عن الوظيفة وفي ضوءها تبنى انطباعاتهم عن صاحب العمل وتكون بمثابة مؤشر عما ستكون عليه الحالة عند العمل بتلك المنظمة؛ لذلك تقوم المنظمات بجهود فائقة للحفاظ على صورتها قبل أن يتقدم طالبي الوظائف لها، ومن ثم يصبح معها الأمر أكثر سهولة في جذب المواهب الجديدة (Srivastava & Bhatnagar, 2010).

بالرغم من أهمية صورة العلامة لدى المتقدمين للوظائف وتأثيرها عليهم، فمن المهم أيضاً دراسة هل الصورة التي تشكلت عن علامة صاحب العمل لدى من تم قبولهم في المنظمة تظل موجودة بعد عملهم في المنظمة أم تغيرت تلك الصورة؟ (Knox & Freeman, 2006)، وقد ركزت بعض الدراسات على صورة علامة صاحب العمل من وجهة نظر

المتقدمين لشغل الوظائف، بينما ركزت دراسات أخرى على صورة العلامة من وجهة نظر الموظفين الحاليين، وفي الدراسة الحالية سيتم التركيز على صورة العلامة من وجهة نظر كل من الموظفين الحاليين والمحتملين، ودراسة هل تختلف أبعاد تلك الصورة بينهما؟ مع الأخذ في الاعتبار أن الخطوة الأولى من خطوات بناء علامة صاحب العمل تتمثل في قيام المنظمة بخلق قيم التوظيف المقترحة التي يمكنها التعرف عليها اعتماداً على وجهة نظر كل من موظفيها الحاليين والمحتملين معاً (Chunping & xi, 2011; Heger, 2007).

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة الفروض الثلاثة الأولى للبحث على النحو الآتي:  
الفرض الأول: " لا توجد اختلافات معنوية بين آراء الموظفين المحتملين فيما يتعلق بأبعاد صورة علامة صاحب العمل".  
الفرض الثاني: " لا توجد اختلافات معنوية بين آراء الموظفين الحاليين فيما يتعلق بأبعاد صورة علامة صاحب العمل".  
الفرض الثالث: " لا توجد اختلافات معنوية بين آراء الموظفين الحاليين والموظفين المحتملين فيما يتعلق بأبعاد صورة علامة صاحب العمل".

#### ٢/٥ تأثير صورة علامة صاحب العمل على الموظفين الحاليين والمحتملين

على الرغم من أن التعريفات السابقة تساعدنا على فهم ما المقصود بصورة علامة صاحب العمل، إلا أن القليل من الأدبيات والأبحاث ركزت على توضيح تأثير صورة العلامة على الموظفين الحاليين والمحتملين، ففي الوقت الذي حظيت فيه علامة صاحب العمل على القبول والاهتمام من ممارسي الموارد البشرية؛ إلا أن الأبحاث التطبيقية لاتزال غير كافية نسبياً في هذا المجال وقد أكد ذلك العديد من الباحثين (Backhaus & Tikoo (2004); Davies (2008)، وأوضحوا أن علامة صاحب العمل مفهوم حديث في الحقل الأكاديمي ويجري تطوير الأساس النظري له تدريجياً على الرغم من تبنيه من قبل الممارسين منذ فترة.

أكد العديد من الممارسين والباحثين أن علامة صاحب العمل تحقق العديد من المنافع لكل من العاملين والمنظمة؛ حيث تساعد المنظمات على تحسين الاستقطاب وزيادة القدرة على جذب أفضل المواهب والابقاء عليها مستقبلاً، وكذلك الاحتفاظ بالموظفين الحاليين ذوي الموهبة، بالإضافة إلى تعزيز انشغال العاملين والمحافظة على التزام عالٍ وأداء مرتفع، وتعزيز مصداقية المنظمة لدى الموظفين الحاليين والمحتملين ومن ثم تحسين فعالية المنظمة. ومن وجهة نظر العاملين، يمكن القول أن عمل الأفراد في منظمة لديها علامة قوية تعزز تقييمهم لأنفسهم، وتزيد من فرص الالتحاق للعمل بمنظمات أكبر مستقبلاً، وبالرغم من تلك المنافع نجد أن الدراسات الأكاديمية التي تناولت علامة صاحب العمل لاتزال قليلة وتركزت بشكل أساسي على أساسيات

مفهوم علامة صاحب العمل (Backhouse & Tikoo, 2004 ; Ewing et al, 2002; Ambler & Barrow, 1996) ودور القادة والمديرين في بناء علامة صاحب العمل (Schulte, 2010)، والقليل من الدراسات اهتمت بنتائج المفهوم خاصة الاستقطاب ( Freeman & Highhouse, 2003; Lievens & Highhouse, 2003; Knox, 2003) ، وقدم Edward (2010) تصوراً نظرياً وتحليلاً عن وجود علاقة بين علامة صاحب العمل والهوية التنظيمية، والعقد النفسي والخصائص الشخصية للمنظمة، وبشكل عام يوجه انتقاد لتلك الدراسات أن أغلبها نظرية أو اعتمدت على الطرق الوصفية أكثر من الطرق الكمية.

هذا، ويلعب العاملون في صناعة الخدمات دوراً هاماً في تطوير صورة العلامة ومن ثم فإن استقطاب الأفراد المناسبين للوظائف يصبح أمراً حيوياً، والمهم أكثر أن تظل الصورة الإيجابية للمنظمة التي دفعت العاملين أن يلتحقوا بها زادت أو على الأقل ثابتة مع بقائهم في المنظمة (Knox & Freeman, 2006)، وفي هذا البحث سيتم التركيز على دراسة تأثير صورة علامة صاحب العمل على النية للتقدم للوظائف للعاملين المحتملين، وكذلك تأثير صورة العلامة على انشغال الموظفين الحاليين.

#### ١/٢/٥ النية للتقدم وصورة علامة صاحب العمل

تتحمل المنظمات عند استقطاب وتعيين وتدريب العاملين الجدد العديد من بنود التكاليف، وتساعد علامة صاحب العمل القوية على تخفيض هذه التكلفة من خلال زيادة جاذبية المنظمة للأفراد، ويمكن تفسير ذلك بأن العلامة الجيدة ستجلب الأفراد ذوي المهارات المطلوبة، وبالتالي فإن المنظمات التي تقدم قيم توظف متميزة مثل الفرصة للنمو والتطوير المهني وحرمة تعويضات مناسبة تزداد قدرتها على جذب المواهب ومن ثم فإن نجاح المنظمة في استقطاب العناصر الجيدة يستوجب عليها أن تعرف نظرة المتقدمين لشغل الوظائف إلى علامتها (Miller & Muir, 2004)، وقد أكدت دراسة (Knox & Freeman, 2006) على وجود علاقة بين صورة علامة صاحب العمل واحتمال التقدم لشغل الوظائف.

هذا، وقد أكدت دراسة (Collins, 2006) أن معرفة الباحثين عن الوظيفة بسمعة وصورة صاحب العمل يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بكل من الاهتمام بالتقدم للوظيفة وسلوكيات التقدم فعلياً للوظيفة، وأوضحت أن راغبي التوظيف أكثر تأثراً بصورة علامة صاحب العمل، وأكدت نتائج الدراسة أن كلاً من الخصائص التنظيمية وسمات الوظيفة تؤثر على سلوكيات التقدم للوظيفة.

تناولت دراسة (Agrawal&Swaroop 2009) التي اعتمدت على عينة من (١٢٥) طالباً من خمس مدارس عليا مختلفة بالهند، تأثير صورة علامة صاحب العمل على نية الطلاب للتقدم للوظائف، وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات المتقدمين عن المنظمة تتأثر بصورة علامة صاحب العمل، وأن بعضاً من أبعاد صورة علامة صاحب العمل يمكنها أن تتنبأ بالنية للتقدم للوظيفة، وقد دعمت نتائج دراسة (Srivastava & Bhatnagar 2010) - التي طبقت أيضاً في الهند على عينة قوامها (١٠٥) من الطلاب في السنة النهائية بالجامعة- ما توصلت إليه الدراسة السابقة مؤكدة على الدور الذي تلعبه صورة علامة صاحب العمل في التأثير على عملية الاستقطاب سواء في خلق النية لدى المتقدمين لشغل الوظيفة، أو في التقدم الفعلي للوظيفة.

كما قام (Tuzuner&Yuksel 2009) بتصنيف علامة صاحب العمل إلى نوعين هما علامة صاحب العمل المتكاملة وعلامة صاحب العمل ذات القدرة التنافسية، وبالتطبيق على عينة من الطلاب والطالبات في السنة الأخيرة بكلية إدارة الأعمال بجامعة اسطنبول توصلنا إلى أن علامة صاحب العمل تؤثر على النية للتقدم للوظائف، وتلعب المتغيرات الديموغرافية وبخاصة نوع الجنس دوراً في هذا التأثير حيث يميل الذكور إلى التقدم إلى المنظمات ذات العلامة التي تعكس القدرة على التنافس؛ وبالتالي تتيح لهم قدراً أكبر من المرونة والتحدى، بينما يميل غالبية النساء للتقدم للتوظيف في المنظمات ذات بيئة العمل غير التنافسية؛ أي المنظمات ذات العلامة المتكاملة لصاحب العمل.

بينما سعت دراسة (Gomes & Neves 2010) إلى الإجابة عن التساؤل الآتي: هل علامة صاحب العمل تلعب دوراً مؤثراً في سلوك الباحثين عن عمل؟، وقسمت علامة صاحب العمل إلى ثلاثة أنواع ( إيجابية، وسلبية، ومحايدة)، وتوصلت النتائج إلى أن السمات التنظيمية تتنبأ برغبة الأفراد في التقدم للوظيفة، وتلعب جانبية المنظمة دوراً وسيطاً في هذه العلاقة، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن العلامة الإيجابية لصاحب العمل تقوى النية للتقدم إلى الوظيفة الشاغرة مقارنة بالعلامة المحايدة أو السلبية. وقد دعمت دراسة (Jiang&2011) نتائج الدراسة السابقة؛ حيث أوضحت أن كلاً من علامة صاحب العمل وجاذبية المنظمة يلعبان دوراً أساسياً في الميل إلى قبول عروض التوظيف والتقدم لها.

ومن خلال العرض السابق يتضح أنه على الرغم من الاختلاف بين بعض الدراسات في تصنيف وقياس صورة علامة صاحب العمل إلا أنها اتفقت على وجود تأثير لها على نية الأفراد للتقدم للوظائف. وبالتالي يمكن صياغة الفرض الرابع في أنه:  
"لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد صورة علامة صاحب العمل على نية الموظفين المحتملين للتقدم للوظائف".

## ٢/٢/٥ انشغال العاملين بالعمل بصورة علامة صاحب العمل

تعكس صورة علامة صاحب العمل قيم التوظيف الفريدة المقترحة التي سيحصل عليها الأفراد نتيجة للعمل لدى صاحب عمل محدد، هذا العرض المقترح إذا حصل عليه الفرد كما وُعد به يساهم أيضاً في خلق سمعة ايجابية للمنظمة كمكان للعمل. من ناحية أخرى، تركز الكثير من أدبيات علامة صاحب -كما تم الإشارة لذلك- على جاذبية المنظمة من وجهة نظر الموظفين المحتملين، وبالرغم من أن صورة علامة صاحب العمل يمتد تأثيرها ليشمل أيضاً الموظفين الحاليين، فإن القليل من الدراسات التطبيقية اهتمت بتناول هذا التأثير ومن بينها دراسة (Davis 2007) التي توصلت إلى أن صورة علامة صاحب العمل تؤثر على كل من رضا والتزام الموظفين الحاليين، ودراسة (Pushpendra 2011) التي أوضحت من خلال التطبيق على عينة قوامها (٢٤٠) من المهندسين في وظائف فنية وغير فنية بمنظمات متنوعة أهمية إدارة صورة علامة صاحب العمل للعاملين الحاليين من خلال التركيز على الاختلاف بين المستويات الحالية والمفضلة لسمات صاحب العمل، وأكدت نتائج الدراسة على أن صورة علامة صاحب العمل تؤثر على كل من الرضا والالتزام والنية لترك العمل، وبالرغم من اهتمام وتركيز الدراسات السابق الإشارة إليها على دراسة تأثير أبعاد صورة علامة صاحب العمل على الالتزام التنظيمي والنية للبقاء؛ إلا أنه لم يوجه اهتمام كافٍ من قبل الباحثين لدراسة تأثير صورة علامة صاحب العمل على انشغال العاملين بالعمل على الرغم من أن الموظفين المنشغلين بعملهم يظهرون مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي ويكونوا أقل احتمالاً لترك المنظمة (Halbesleben, 2010; SAKS, 2006). وقد أكدت نتائج دراسة (Vaijyanthi et al. 2011) على أن علامة صاحب العمل تعتبر من المحددات الرئيسة لأنواع الثلاثة للالتزام التنظيمي (العاطفي والمعياري والاستمراري).

يُعرف انشغال العاملين بالعمل **Work Engagement** بتصاعد الارتباط العاطفي بالمنظمة والوظيفة بشكل يتجاوز الرضا عنهما، وبما يُمكن العاملين من أداء المهام بشكل جيد، ويزيد من رغبتهم في البقاء، والتحدث بشكل جيد عن صاحب العمل (Gubaman, 2004). وقد أصبح من الشائع أن يتم تعريف الانشغال بالعمل باعتباره المبادرة بتقديم جهد ووقت إضافي وقدرات عقلية للمنظمة أو كونه التزام عاطفي وفكري تجاه المنظمة (Macey&Schneider, 2008)، وقد وجد أن انتشار الاتجاهات الإيجابية نحو صاحب العمل تعتبر بمثابة آلية مفيدة لتفسير زيادة مخرجات أداء العاملين؛ وبالتالي فإن العاملين الذين لديهم خبرة ايجابية عن بيئة العمل تزداد احتمالات الأداء الجيد لهم ويكونوا أكثر انشغالاً بالعمل والمنظمة مقارنة بالعاملين الآخرين، كما تقل احتمالات اغراء العاملين

المنشغلين للاتحاق بمنظمات أخرى عندما يكون لديهم خبرات بالسعادة والرضا الوظيفي لدى صاحب العمل الحالي (Soyalp, 2009).

وقد تم تناول انشغال الموظفين الحاليين بالعمل باعتباره الهدف الرئيس لعلامة أصحاب العمل الذي يوازى تأثير العلامة على نية الموظفين المحتملين للتقدم لشغل الوظائف وأن علامة صاحب العمل تعتبر أداة فعالة ليس فقط في عمليات الاستقطاب ولكن أيضاً في زيادة انشغال الموظفين الحاليين بالعمل، ومن ثم اهتمام مديري الموارد البشرية بالعلامة كونها تزيد من الانشغال بالعمل خاصة في ظل زيادة المنافسة بين الشركات للحصول والابقاء على الكفاءات أو المواهب ( Berry, 2010; Schulte, 2010; Barrow & Mosley, 2005)

وقد أكدت نتائج دراسة (2009) Telfer التي تم إجراؤها على عينة من العاملين في جنوب أفريقيا على وجود علاقة ايجابية بين علامة صاحب العمل وانشغال العاملين بعملهم، بينما أكملت دراسة (2010) Paina&Mone الأبحاث التي بدأت في عام ٢٠٠٨م المتعلقة بدراسة أثر فترات الركود الاقتصادي على المنظمات في رومانيا مستهدفة تحليل كيف يمكن للتسويق الداخلي أن يضيف قيمة في مثل هذه الأوقات بالشكل الذي يعزز عمليات التوظيف، وقد توصلت النتائج من خلال دراسة حالة لشركتين إلى أن التسويق الداخلي يُسهل تكوين علامة صاحب العمل والتي تؤدي بدورها إلى زيادة التزام العاملين تجاه العلامة وانشغالهم بالعمل، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية. وقام (2010) Schulte باستخدام نموذج مقارن بدراسة وصفية تختبر كيف أن أنشطة التطوير والتعلم التي تمارسها المنظمة كأحد أبعاد علامة صاحب العمل تنعكس ايجابياً على سمعة المنظمة وتعزز الانشغال بالعمل.

من خلال ما سبق، يتضح أنه على الرغم من وجود دلائل على وجود تأثير ايجابي لعلامة صاحب العمل على الانشغال بالعمل؛ إلا أن القليل من الدراسات التطبيقية اهتمت بدراسة تلك العلاقة، وبالتالي يمكن صياغة الفرض الخامس على النحو الآتي:  
"لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد صورة علامة صاحب العمل على الانشغال بالعمل للموظفين الحاليين بالشركات موضع التطبيق".

#### سادساً: منهج البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الاستنباطي، ويتضمن منهج البحث متغيرات البحث وكيفية قياسها، ومجتمع وعينة البحث، وأنواع البيانات ومصادر توفيرها، وأساليب تحليل البيانات، واختبار فرضيات البحث وذلك على النحو الآتي:

## ١/١/٦ صورة علامة صاحب العمل: Employer Branding Image

بالرغم من أن علامة صاحب العمل أصبحت موضوعاً شائعاً في أدبيات ممارسي إدارة الموارد البشرية، إلا أن الأبحاث التطبيقية لاتزال بها ندرة مما انعكس بدوره على عدم اتفاق الباحثين على مقياس لقياس صورة علامة صاحب العمل، على سبيل المثال دراسة (Tuzuner & Yuksel (2009 حددت (٢٧) بعداً لقياسها، حيث قامت بتصنيفها في مجموعتين هما التوقعات العامة (المتكاملة) والتوقعات التنافسية، بينما تناولت دراسة (Agrawal & Swaroop (2009 صورة علامة صاحب العمل اعتماداً على سمات الوظيفة، ومن خلال التحليل العاملي قسمت تلك السمات إلى أربعة عوامل؛ الأول: المسؤولية والتمكين، والثاني: التعويضات، والثالث: التعلم والمزايا، والأخير العوامل الثقافية. أما دراسة (Srivastava & Bhatnagar (2010 فقد أعدت استقصاءً مكوناً من (٧٢) عنصراً ومن خلال التحليل العاملي قسما تلك العناصر إلى ثمانية عوامل. وأخيراً، اعتمدت دراسة (Pushpendra (2011 على مقياس (Knox & Freeman (2006) الذي يتكون من عشرين سمة تنظيمية لقياس صورة علامة صاحب العمل وقامت بتقسيمها بالتحليل العاملي إلى أربعة عوامل هي البيئة التنظيمية، وشهرة المنظمة ومرونتها، والتنوع في الوظيفة، وأخيراً التعويضات والمسار المهني. وقد أكد (Wilden et al. (2006 أن علامة صاحب العمل توضح إدراكات الموظفين الحاليين والمحتملين عن سمات المنظمة وسمات الوظيفة والتي تبني بدورها صورة علامة صاحب العمل.

وفي ضوء عدم اتفاق الباحثين على المتغيرات التي يمكن من خلالها قياس صورة علامة صاحب العمل؛ تم الاعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي بعد مراجعة الأدبيات المرتبطة بالموضوع وذلك لوضع مقياس لصورة علامة صاحب العمل؛ حيث يستخدم التحليل العاملي لتقليل عدد المتغيرات وإيجاد العوامل الشائعة بينها وبالتالي التعبير عن متغيرين أو أكثر من خلال عامل واحد، وقد تم إجراء التحليل العاملي بطريقة المكونات الأساسية (Principal components Method)؛ والتي تُعد من أكثر طرق التحليل العاملي دقةً وشيوعاً، كما أنها تؤدي إلى تشبعات دقيقة لأن كل عامل يستخرج أقصى كمية من التباين، وتؤدي إلى أقل قدر ممكن من البواقي، (عبد الخالق، ١٩٩٤)، وتم تدوير المحاور بطريقة Varimax، كما استخدم محك جذر واحد صحيح حداً أدنى لقبول العامل، و(٠،٤٠) مستوى دلالة للتشبع وفقاً لما اقترحه (Sax (1997).

ولتحقيق ذلك، تم إجراء دراسة استطلاعية على (١٢٠) مفردة منها ستون من الموظفين الحاليين بالشركات موضع التطبيق، وستون مفردة من الموظفين المحتملين من طلاب الجامعات السعودية بمدينة الرياض.

تمثلت مدخلات أسلوب التحليل العاملي المبدئية في (٥٥) عنصراً تم تجميعها من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وأنتجت المصفوفة العاملية لمتغيرات الدراسة بعد التدوير المتعامد بطريقة Varimax لكاييز، كما يتضح في جدول (١).

أسفرت نتائج التحليل العاملي عن (٣٤) عنصراً حُملت على خمسة عوامل واستبعدت باقى العناصر لعدم انتمائها الواضح لأى من العوامل الخمسة التى فسرت مجتمعة معاً ما نسبته (٦٤,٥٧%) من مجموع التباين الكلي، كما تجاوزت قيمة الجذر الكامن لكل من العوامل الخمسة الواحد الصحيح، وبذلك تحقق صدق الافتراض الذى تم على أساسه بناء عناصر المقياس.

جدول (١): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي

العناصر	التشيع	الجذر الكامن	نسبة التباين
<b>العامل الأول: التطوير والنمو الوظيفي</b>		٤,٢	٢٠,١٥
١- توجد فرص جيدة للنمو والتقدم الوظيفي.	٠,٨١		
٢- يمكن اكتساب خبرات تعزز المسار المهني.	٠,٧٦		
٣- نقطة انطلاق لفرص توظف أفضل في المستقبل.	٠,٧٠		
٤- فرصة لتعلم مهارات جديدة.	٠,٧٠		
٥- إمكانية تعليم الآخرين ما تعلمته	٠,٥٩		
٦- مرجعية جيدة لمساري الوظيفي	٠,٧٤		
٧- وجود خطط لتدريب وتطوير العاملين	٠,٧٢		
٨- تتيح فرصاً للتوظف على المستوى الدولي.	٠,٧١		
<b>العامل الثاني: الجانب المادي والتعويضات</b>		٣,٥	١٧,٧٦
٩- حزمة التعويضات جيدة بشكل عام.	٠,٦٤		
١٠- الحصول على ما أعلى من الراتب الأساسي.	٠,٥٦		
١١- تتوافق خطط التعويضات مع حاجات العاملين.	٠,٤٩		
١٢- تعكس التعويضات المقدمة مستوى أداء الفرد.	٠,٧٤		
<b>العامل الثالث: بيئة العمل</b>		٣,١	١٢,٣٤
١٣- بيئة عمل مرحة.	٠,٧٢		
١٤- بيئة عمل مثيرة.	٠,٦٩		
١٥- تستفيد من إبداعات العاملين	٠,٦٦		
١٦- تسود أخلاقيات جيدة	٠,٦٤		
١٧- يطبق مبدأ الجدارة والاستحقاق	٠,٥٦		
١٨- تحقيق الأمان الوظيفي	٠,٧٢		



		٠,٦٩	١٩- تسود علاقات الاحترام بيئة العمل
		٠,٧٥	٢٠- ثقافة تنظيمية واضحة
		٠,٦٧	٢١- بيئة عمل صحية وأمنة
		٠,٥٨	٢٢- مستوى منخفض من الضغوط
٨,٦٤	٢,٧		<b>العامل الرابع: سمعة المنظمة</b>
		٠,٧٣	٢٣- السمعة الجيدة في المجتمع
		٠,٦٧	٢٤- تبني مفهوم التوجه بالعمل
		٠,٧٨	٢٥- استقطاب الأفضل فقط
		٠,٨٢	٢٦- مراعاة الجوانب الإنسانية ذات المردود الايجابي على المجتمع
		٠,٥٧	٢٧- مرموقة في مجال عملها
		٠,٦٠	٢٨- تتبنى سياسات صديقة للبيئة
		٠,٧٣	٢٩- لا تحدث ممارسات غير أخلاقية
		٠,٦٧	٣٠- تقدم منتجات وخدمات ذات جودة عالية
		٠,٧٨	٣١- تحقق نجاحاً كبيراً بسوقها
٥,٦٨	٢,٢		<b>العامل الخامس: الاستقلالية والتحدى لمهام الوظيفة</b>
		٠,٧١	٣٢- تنوع في المهام.
		٠,٧٠	٣٣- المهام بها قدر من التحديات
		٠,٥٦	٣٤- الاستقلالية في العمل

ومن خلال مراجعة العناصر تم تسمية العوامل وفقاً لقائمة تشعب العناصر تحت كل

عامل على النحو الآتي:

- العامل الأول: التطوير والنمو الوظيفي، بلغ الجذر الكامن لهذا العامل (٤,٢)، ويفسر (٢٠,١٥ %) من التباين الكلي وتشعب على هذا العامل ثمانية عناصر تعكس الجوانب المتعلقة بتطوير وتنمية المسار الوظيفي للموارد البشرية بتشعبات مرتفعة تراوحت بين (٠,٨١) و(٠,٥٩).
- العامل الثاني: الجانب المادي والتعويضات، يتضمن هذا العامل أربعة عناصر تقيس الجوانب المتعلقة بالراتب والمكافآت وغيرها من التعويضات المادية الأخرى، وتراوحت تشعبات البنود بين (٠,٧٤) و(٠,٤٩) وهي قيم مرتفعة تشير إلى علاقة ارتباط عالية بين هذه البنود والعامل، وبلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (٣,٥)، ويفسر (١٧,٧٦ %) من التباين الكلي.
- العامل الثالث: بيئة العمل، احتوى هذا العامل العناصر التي تعكس الجوانب المتعلقة بالعلاقات داخل بيئة العمل، وكذلك القيم والأخلاقيات وثقافة المنظمة وتشعب على

- العامل عشرة عناصر تراوحت قيمة تشبعاتها بين (٠,٧٥) و(٠,٥٨) وبلغ الجذر الكامن لهذا العامل (٣,٢) وفسر ما نسبته (١٢,٣٤%) من التباين الكلي.
- العامل الرابع: سمعة المنظمة لدى الأطراف المختلفة، وفسر هذا العامل (٨,٦٤%) من التباين الكلي وبلغ الجذر الكامن له (٢,٧) وتشبع عليه تسعة عناصر.
  - العامل الخامس: الاستقلالية والتحدي لمهام الوظيفة، تشبعت عليه ثلاثة عناصر تعكس جوانب التنوع والاستقلالية والتحدي المتعلقة بمهام الوظيفة بقيم تتراوح بين (٠,٧١) و(٠,٥٦) وبجذر كامن (٢,٢) ويفسر (٥,٦٨%) من التباين الكلي.

درجة ثبات كل بُعد من أبعاد المقياس:

باستخدام أسلوب الارتباط (ألفا كرونباخ) لقياس درجة الاعتمادية للعوامل الخمسة لصورة علامة صاحب العمل التي تم التوصل إليها من التحليل العملي تبين وجود درجة من الاتساق الداخلي بين العناصر المكونة لكل عامل، حيث تراوحت قيم ألفا بين ٠,٨٢، ٠,٦٨، ٠,٧٣، وهي درجة مناسبة، ويمكن توضيح معاملات ألفا لكل عامل من خلال الجدول (٢).

جدول (٢): نتائج اختبار درجة الاعتمادية للعوامل المحددة لصورة علامة صاحب العمل

العوامل	معامل الارتباط ألفا كرونباخ
١- بُعد التطوير والنمو الوظيفي	٠,٧٥
٢- البُعد المادي والتعويضات	٠,٦٨
٣- بُعد بيئة العمل	٠,٧٣
٤- بُعد سمعة المنظمة	٠,٨٠
٥- بُعد الاستقلالية والتحدي لمهام الوظيفة	٠,٨٢

٢/١/٦ النية للتقدم للوظائف: Intention to Apply

تم قياس النية للتقدم للوظيفة بالاعتماد على مقياس (Taylor & Oldham (1987)، وقد بلغ معامل كرونباخ ألفا (٠,٧٩).

٣/١/٦ الانشغال بالعمل: Work Engagement

تم قياس الانشغال بالعمل بتسعة عبارات اعتماداً على المقياس المختصر Utrecht Work Engagement (UWES) الذي قدمه (Schaufeli et al. (2006)، وقد بلغ معامل كرونباخ ألفا (٠,٨٥).

٢/٦ مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع وعينة البحث بالدراسة التطبيقية في:

- المجتمع الأول للبحث تمثل في الموظفين الحاليين بشركات الاتصالات وتقنية المعلومات المتداولة بسوق الأوراق المالية السعودية وبالبالغ عددها خمس

شركات هي: الشركة السعودية للاتصالات المتكاملة، وشركة اتحاد الاتصالات، وشركة اتحاد عذيب للاتصالات، وشركة الاتصالات السعودية، وشركة الاتصالات المتنقلة السعودية؛ حيث بلغ عدد العاملين بتلك الشركات (٢٥٧٦٦) موظفاً (مركز معلومات سوق الأوراق المالية السعودية "تداول"، ٢٠١١م)، وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة من المجتمع الأول عددها (٣٧٩) مفردة ( بازرعة، ١٩٨٩)، وتم توزيعها على الشركات موضع التطبيق على أساس التوزيع المتناسب، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء السليمة (٢٣٥) قائمة بنسبة استجابة (٦٢%) تقريباً.

• المجتمع الثاني للبحث تمثل في العاملين المحتملين ممثلين في الطلاب الذكور على وشك التخرج بالمستويين الأخيرين في تخصصات علوم الحاسب ونظم المعلومات، والاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعتي الملك سعود، والإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣١-١٤٣٢هـ الموافق ٢٠١٠-٢٠١١م والبالغ عددهم (١٩٦١) طالباً (وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، مركز احصاءات التعليم العالي، ١٤٣١/١٤٣٢هـ)، وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة من المجتمع الثاني قوامها (٣٢٢) مفردة ( بازرعة، ١٩٨٩)، وتم توزيعها على الكليات موضع التطبيق على أساس التوزيع المتناسب، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء السليمة (٢١٩) قائمة بنسبة استجابة (٦٨%) تقريباً.

٣/٦ أنواع البيانات ومصادر توفيرها:

١/٣/٦ البيانات الثانوية:

تمثلت في إطلاع الباحثة علي المراجع الأجنبية والعربية من كتب ودوريات مرتبطة بموضوع البحث، وجزئياته الفرعية، كما تم الاعتماد على بيانات العاملين في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات، وكذلك البيانات المتعلقة بالطلاب الذكور بالمستويين الأخيرين بجامعتي الملك سعود، والإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض.

٢/٣/٦ البيانات الأولية:

تمثلت في البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية سواء تلك المتعلقة بأبعاد صورة علامة صاحب العمل والنية للتقدم للوظائف من الموظفين المحتملين ممثلة في الطلاب الذكور بالمستويين الأخيرين بجامعتي الملك سعود، والإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض، وكذلك من الموظفين الحاليين في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات موضع التطبيق بالمملكة العربية السعودية، المتعلقة بأبعاد صورة علامة صاحب العمل الحالية والمرغوبة، ودرجة الانشغال بالعمل، والتي تم توفيرها من خلال قائمتي الاستقصاء التي تم إعدادها وفقاً للمقاييس السابق الإشارة إليها.

#### ٤/٦ تحليل البيانات واختبار الفروض:

لحساب صدق وثبات المقاييس، ولتحليل البيانات واختبار فروض البحث تم الاعتماد على الأساليب الآتية:

- التحليل العاملي الاستكشافي: للتأكد من صدق المقاييس، ومعامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات المقاييس.
  - اختبار (one sample T- test): لاختبار الفرض الأول والفرض الثاني.
  - اختبار (T- test) للعينات المستقلة لاختبار الفرض الثالث.
  - تحليل الانحدار المتعدد والانحدار المترج لاختبار الفرض الرابع والفرض الخامس.
- هذا، ولقد تم استخدام حزم التحليل الإحصائي SPSS لتنفيذ الاختبارات السابقة.

#### سابعاً: نتائج البحث

يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي واختبار الفروض على النحو الآتي:

١/٧ مدى الاختلاف بين آراء الموظفين المحتملين فيما يتعلق بأبعاد صورة علامة صاحب العمل: تم استخدام الاختبار التائي لعينة واحدة (One Sample T- test) لاختبار الفرض الأول الذي ينص على:

"لا توجد اختلافات معنوية بين آراء الموظفين المحتملين فيما يتعلق بأبعاد صورة علامة صاحب العمل". ويوضح الجدول (٣) نتائج اختبار (ت) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### الجدول (٣): نتائج (T- test)

لمدى الاختلاف بين آراء الموظفين المحتملين فيما يتعلق بأبعاد صورة علامة صاحب العمل

أبعاد صورة علامة صاحب العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
١- بُعد التطوير والنمو الوظيفي	٤,٣٥	٠,٧٩	١,١٣	٠,١٩
٢- بُعد المادى والتعويضات	٣,٩٤	٠,٩٤	٠,٩٧	٠,٨٣٥
٣- بُعد بيئة العمل	٤,٠٥	٠,٦٠١	١,٥٧	٠,٠٧
٤- بُعد سمعة المنظمة	٤,٠٨	٠,٥٢٤	١,٠٠٤	٠,١١
٥- بُعد الاستقلالية والتحدي لمهام الوظيفة	٣,٠١	٠,٩٠	٤,٧٦	٠,٠١

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيم (ت) المتعلقة بأربعة من أبعاد صورة علامة صاحب العمل غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)؛ مما يدل على عدم وجود اختلاف معنوي بين آراء الموظفين المحتملين فيما يتعلق بتلك الأبعاد، وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي لأبعاد صورة علامة صاحب العمل ما بين (٤,٣٥) و (٣,٩٤) وهي متوسطات مرتفعة مما يدل على أهمية تلك الأبعاد من وجهة نظر الموظفين المحتملين، بينما بُعداً واحداً فقط من أبعاد صورة علامة صاحب العمل هو الاستقلالية والتحدي لمهام الوظيفة كان دالاً

إحصائياً عند مستوى (٠،٠١) مما يدل على عدم وجود اتفاق معنوي بين الموظفين المحتملين حول أهمية ذلك البُعد ومن ثم يتم قبول الفرض الأول جزئياً.

٢/٧ مدى الاختلاف بين آراء الموظفين الحاليين فيما يتعلق بأبعاد صورة علامة صاحب العمل: هذا، ولقد تم استخدام اختبار (One Sample T- test) لإختبار الفرض الثاني الذي ينص على:

"لا توجد اختلافات معنوية بين آراء الموظفين الحاليين فيما يتعلق بأبعاد صورة علامة صاحب العمل". يبين الجدول (٤) نتائج اختبار (ت) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### جدول (٤): نتائج (T- test)

لمدى الاختلاف بين آراء الموظفين الحاليين فيما يتعلق بأبعاد صورة علامة صاحب العمل

أبعاد صورة علامة صاحب العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
١- بُعد التطوير والنمو الوظيفي	٤،٢٨	٠،٩٧	١،١٨	٠،٢٩١
٢- البُعد المادي والتعويضات	٤،٥٧	٠،٢٠	١،٠٦	٠،٧١
٣- بُعد بيئة العمل	٤،١٠	٠،٥٩	١،١١	٠،٥٩
٤- بُعد سمعة المنظمة	٣،٩٨	٠،٦٨٥	١،٠١	٠،٨٣
٥- بُعد الاستقلالية والتحدي لمهام الوظيفة	٤،٢٥	٠،٤٤٣	١،٤٤	٠،٢١

تشير نتائج الجدول السابق أن قيم (ت) المتعلقة بالأبعاد الخمسة لصورة علامة صاحب العمل غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠،٠٥)؛ مما يدل على عدم وجود اختلاف معنوي بين آراء الموظفين الحاليين فيما يتعلق بتلك الأبعاد وقد كانت قيم متوسطات الأبعاد الخمسة مرتفعة وتراوحت ما بين (٤،٥٧) و(٣،٩٨) مما يدل على أهمية تلك الأبعاد من وجهة نظر الموظفين الحاليين، ومن ثم يتم قبول الفرض الثاني.

٣/٧ مدى الاختلاف بين آراء الموظفين المحتملين والموظفين الحاليين فيما يتعلق بأبعاد صورة علامة صاحب العمل:

تم استخدام (T- test) لاختبار الفرض الثالث لتحديد درجة الاختلاف فيما يتعلق بأبعاد صورة علامة صاحب العمل بين الموظفين المحتملين والحاليين، الذي ينص على أنه: "لا توجد اختلافات معنوية بين آراء الموظفين الحاليين والموظفين المحتملين فيما يتعلق بأبعاد صورة علامة صاحب العمل". وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول (٥).

جدول (٥) نتائج (T- test) لمدى الاختلاف

بين الموظفين المحتملين والموظفين الحاليين فيما يتعلق بأبعاد صورة علامة صاحب العمل

المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الموظفين	أبعاد علامة صاحب العمل
٠,٦٢	١,١٧	٠,٧٣	٤,٣٥	المحتملين	١- بُعد التطوير والنمو الوظيفي
		٠,٩٧٨	٤,٢٨	الحاليين	
٠,٠٠٠	١٨,٦٤	٠,٩٤	٣,٩٤	المحتملين	٢- بُعد المادى والتعويضات
		٠,٢٠	٤,٥٧	الحاليين	
٠,١٨٣	١,٦٧	٠,٦٠١	٤,٠٥	المحتملين	٣- بُعد بيئة العمل
		٠,٥٩١	٤,١٠	الحاليين	
٠,٠٠٨	١,٧٥	٠,٥٢٤	٤,٠٨	المحتملين	٤- بُعد سمعة المنظمة
		٠,٦٨٥	٣,٩٨	الحاليين	
٠,٠٠٠	٢١,٧٥	٠,٨٠٢	٣,٠١	المحتملين	٥- بُعد الاستقلالية والتحدي لمهام الوظيفة
		٠,٤٤٣	٤,٢٥	الحاليين	

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإثنين من أبعاد صورة علامة صاحب العمل هما بُعد المادى، وبُعد الاستقلالية والتحدي لمهام الوظيفة لصالح الموظفين الحاليين مقارنة بالموظفين المحتملين حيث كانت قيم (ت) لهذين البُعدين معنوية عند مستوى (٠,٠٠١)، بينما لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لباقي أبعاد صورة علامة صاحب العمل متمثلة في التطوير والنمو الوظيفي، وبيئة العمل، وسمعة المنظمة حيث كانت قيم (ت) لتلك الأبعاد غير معنوية عند مستوى (٠,٠٠٥)، وبالتالي يتم رفض الفرض الثالث جزئياً.

٤/٧ تأثير أبعاد صورة علامة صاحب العمل على النية للتقدم للوظيفة:

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار الفرض الرابع الذي ينص على:

"لا يوجد تأثير معنوى لأبعاد صورة علامة صاحب العمل على نية الموظفين المحتملين للتقدم للوظائف بالشركات موضع التطبيق"، ويوضح الجدول (٦) النتائج على النحو الآتي.

جدول (٦): تأثير أبعاد صورة علامة صاحب العمل على نية الموظفين المحتملين للتقدم للوظائف

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	Beta (B)	T	مستوى الدلالة	المعنوية	R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة (F)
بُعد التطوير والنمو الوظيفي البُعد المادي والتعويضات بُعد بيئة العمل بُعد سمعة المنظمة بُعد الاستقلالية والتحدي لمهام الوظيفة	النية للتقدم للوظيفة	٠.٠٥٤	٣.٢٩	٠.٠٠٠	معنوي	٥٣%	٢٩.٠٠٩
		٠.٠٣٩	٣.٤٦	٠.٠٠٠	معنوي		
		٠.٠٢٣	٢.٥٥	٠.٠٠١	معنوي		
		٠.٠٤٣	٣.٤٥	٠.٠٠١	معنوي		
		٠.٠٦٨	٠.٧١	٠.٠١٨	غير معنوي		

يتضح من خلال الجدول (٦) معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٩.٠٠٩) وهي معنوية عند مستوى دلالة (١%)؛ مما يعنى وجود علاقة تأثير لأبعاد صورة علامة صاحب العمل على نية الموظفين المحتملين للتقدم لشغل الوظيفة، وبالتالي يتم رفض الفرض الرابع، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٥١%) ويعنى ذلك أنه يمكن تفسير (٥٣%) من النية للتقدم لشغل الوظيفة من خلال المتغيرات المستقلة الموضحة في النموذج، أما النسبة الباقية إنما ترجع لمتغيرات أخرى لم ترد بالنموذج. وللتعرف على أي أبعاد صورة علامة صاحب العمل أكثر تأثيراً في النية للتقدم، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج وكانت نتائجه كما هو موضح في الجدول (٧).

جدول (٧): نتائج الانحدار المتدرج لاختبار تأثير أبعاد صورة علامة صاحب العمل على النية للتقدم للوظيفة

ترتيب دخول المتغير	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	قيمة (F)	مستوى المعنوية
١ - بُعد سمعة المنظمة.	٠.٢٩	٠.٢٩	١٥١٧,٢٥	٠.٠٠٠
٢ - بُعد التطوير والنمو الوظيفي.	٠.٤٠	٠.١١	٩٧٧.٧٤٣	٠.٠٠٠
٣ - بُعد المادي والتعويضات.	٠.٤٨	٠.٠٨	٨٩٨,٧٣٤	٠.٠٠٠
٤ - بُعد بيئة العمل.	٠.٥٣	٠.٠٥	٦٤٦,١٩٠	٠.٠٠٠

تشير نتائج الجدول (٧) أن بُعد سمعة المنظمة قد احتل المرتبة الأولى وفسر (٢٩%) من التباين في النية للتقدم للوظيفة، ثم بُعد التطوير والنمو الوظيفي وفسر (١١%)، أما بُعد الجانب المادي والتعويضات فقد فسر (٨%)، وأخيراً بُعد بيئة العمل كان أقل الأبعاد تفسيراً لحدوث التباين في النية للتقدم للوظيفة وفسر (٥%).

٥/٧ تأثير أبعاد صورة علامة صاحب العمل على الانشغال بالعمل للموظفين الحاليين:

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار الفرض الخامس الذي ينص على:  
 "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد صورة علامة صاحب العمل على الانشغال بالعمل للموظفين الحاليين بالشركات موضع التطبيق"، وكانت النتائج كما في الجدول (٨).

جدول (٨): تأثير أبعاد صورة علامة صاحب العمل

على الانشغال بالعمل للموظفين الحاليين بالشركات موضع التطبيق

قيمة (F)	R <sup>2</sup> معامل التحديد	المعنوية	مستوى الدلالة	T	Beta (β)	المتغير التابع	أبعاد صورة علامة صاحب العمل
٤٦,٠٩	%٤١	معنوي	٠,٠٠٠	٥,١٥	٠,٥٣	الانشغال بالعمل	بُعد التطوير والنمو الوظيفي
		معنوي	٠,٠٠٣	٣,٨٩	٠,٣٨		البُعد المادي والتعويضات
		معنوي	٠,٠٠٠	٥,٧١	٠,٦٧		بُعد بيئة العمل
		معنوي	٠,٠٠٢	٢,٦٨	٠,١٧		بُعد سمعة المنظمة
		معنوي	٠,٠٠٠	٤,٨٦	٠,٧٢		بُعد الاستقلالية والتحدي لمهام الوظيفة

يتضح من الجدول (٨) معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٤٦,٠٩) وهي معنوية عند مستوى دلالة (١%)؛ مما يعنى وجود علاقة تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة على الانشغال بالعمل للموظفين الحاليين بالشركات موضع التطبيق، وبالتالي يتم رفض الفرض الخامس، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٤١%) ويعنى ذلك أنه يمكن تفسير (٤١%) من الانشغال بالعمل من خلال المتغيرات المستقلة الموضحة في النموذج، وللتعرف على أي المتغيرات المستقلة أكثر تأثيراً في المتغير التابع، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج وكانت نتائجه كما هو موضح في الجدول (٩).

جدول (٩): نتائج الانحدار المتدرج

لاختبار تأثير أبعاد صورة علامة صاحب العمل على الانشغال بالعمل للموظفين الحاليين

مستوى المعنوية	قيمة (F)	ΔR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	ترتيب دخول أبعاد صورة علامة صاحب العمل في معادلة الانحدار
٠,٠٠٠	٩٨٠٥,٥١	٠,١٨	٠,١٨	١ - بُعد الاستقلالية والتحدي لمهام الوظيفة
٠,٠٠٠	٧٩٨,٤٢٤	٠,٠٩	٠,٢٧	٢ - بُعد بيئة العمل
٠,٠٠٠	٦٥٧,٤١٨	٠,٠٦	٠,٣٣	٣ - بُعد التطوير و النمو الوظيفي
٠,٠٠٠	٦٨١,١٧٠	٠,٠٥	٠,٣٨	٤ - البُعد المادي والتعويضات
٠,٠٠٠	٥٣٢,١٨٣	٠,٠٣	٠,٤١	٥ - بُعد سمعة المنظمة



تشير نتائج الجدول (٩)، أن بُعد الاستقلالية والتحدي لمهام الوظيفة احتل المرتبة الأولى وفسر (١٨%) من التباين في انشغال الموظفين الحاليين بالعمل، ثم بُعد بيئة العمل وفسر (٩%)، أما بُعد التطوير والنمو الوظيفي فقد فسر (٦%) وجاء في المركز الثالث، بينما بُعد المادى والتعويضات فسر (٥%)، وأخيراً بُعد سمعة المنظمة كان أقل الأبعاد تفسيراً لحدوث التباين في انشغال الموظفين الحاليين بالعمل وفسر ما نسبته (٣%).

#### ثامناً: مناقشة وتفسير النتائج

استهدف البحث دراسة صورة علامة صاحب العمل من وجهة نظر الموظفين المحتملين والحاليين، وكذلك بيان أثر أبعاد صورة علامة صاحب العمل على كل من نية الموظفين المحتملين للتقدم للوظائف، وكذلك على درجة انشغال الموظفين الحاليين بالعمل، وتوصل البحث للنتائج الآتية:

١- أوضحت نتائج اختبار الفرض الأول الذى استهدف تحديد مدى اتفاق آراء الموظفين المحتملين حول أبعاد صورة علامة صاحب العمل عن وجود اتفاق بين مفردات عينة الموظفين المحتملين على أهمية أربعة من أبعاد صورة علامة صاحب العمل وهي بالترتيب وفقاً لمتوسط آرائهم سمعة المنظمة، ثم التطوير والنمو الوظيفي، ثم بيئة العمل، وأخيراً الجانب المادى والتعويضات، بينما لم يحصل إتفاق بين آراء عينة الموظفين المحتملين حول بُعد الاستقلالية والتحدي لمهام الوظيفة.

أوضحت نتائج الدراسة الحالية أن سمعة المنظمة هي أهم بُعد بالنسبة للموظفين المحتملين، بينما الجانب المادى والتعويضات هي أقل بُعد من أبعاد صورة علامة صاحب العمل أهمية بالنسبة لهم، وبذلك تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من (Roberson et al. (2005; Newburry et al. (2006) التى توصلت إلى أن الاتجاهات الايجابية عن سمعة المنظمة وسماتها تزيد من اهتمام المتقدمين بتلك المنظمة. وقد أوضح (Agrawal & Swaroop (2009 أن سمعة المنظمة يهتم بها الموظفون المحتملون بدرجة كبيرة حيث يستخدمونها كمؤشر لطبيعة العمل بالمنظمة وسمات الوظيفة وكذلك تؤثر على احساس الموظفين المتوقع بالفخر نتيجة الانضمام لتلك المنظمة وبالتالي يكون لديهم الاستعداد للتضحية بجزء من الأجر المرغوب وقبول العمل بأجر أقل نسبياً فى سبيل العمل بمنظمة لها سمعة جيدة، وتتفق كذلك مع ما توصلت إليه الدراسة التى قامت بها (جولف تالانت، (٢٠١١) على عينة مقدارها ٢٤٠٠ من طلاب السنة النهائية وخريجي ست جامعات سعودية التى أكدت أن مفردات العينة يفضلون الإنضمام إلى الشركات ذات السمعة المتميزة لأن ذلك يعطي مؤشراً على ريادتها فى تخصصها وتوظيفها لأفضل المواهب.

كما تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما أوضحته دراسة (Heilman (2010 التى أكدت أهمية كل من التطوير والنمو وكذلك البيئة التنظيمية للموظفين المحتملين،

حيث أن المناخ التنظيمي الجيد، والقدرة على تطوير المهارات تعتبر عناصر هامة لهم، وقد دعمت نتائج دراسة (Yaquab&Khan (2011) تلك النتيجة بأن الطلبة في الجامعات الباكستانية - باعتبارهم موظفين محتملين- أكدوا على أهمية توافر فرص للتعلم وتعزيز مهاراتهم في المنظمات التي يفضلون الالتحاق بها. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (جولف تالانت، ٢٠٠٥) التي طبقت على عينة من الطلاب السعوديين المتميزين في السنة النهائية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن التي أوضحت أن بُعدى التطوير والنمو والأجور من بين أهم العوامل المؤثرة على اختيارات الطلاب لأصحاب العمل الذين يفضلون العمل لديهم.

بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية التي أوضحت عدم اتفاق عينة الدراسة من الموظفين المحتملين حول أهمية بُعد الاستقلالية والتحدي لمهام الوظيفة مع نتيجة بعض الدراسات (Mir et al. (2002); Chyna (2002) التي أكدت على أن وجود بعض التحديات المتعلقة بالوظيفة تعتبر مطلباً هاماً للموظفين المتقدمين لشغل الوظائف، ودراسة (جولف تالانت، ٢٠٠٥) التي أوضحت أن رغبة مفردات عينة الدراسة من الموظفين المحتملين السعوديين في الالتحاق بوظيفة تنسم بالتحدي والإثارة.

٢- أوضحت نتائج اختبار الفرض الثاني وجود اتفاق بين مفردات عينة الموظفين الحاليين على أهمية جميع أبعاد صورة علامة صاحب العمل الخمسة، وقد حصل الجانب المادى والتعويضات على أعلى متوسط يليه بيئة العمل، ثم التطوير والنمو الوظيفى، والاستقلالية والتحدي لمهام الوظيفة، وأخيراً سمعة المنظمة، وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Segal (2007 التي أوضحت أن التعويضات أقل أهمية من خصائص بيئة المنظمة من وجهة نظر الموظفين الحاليين. بالرغم من أن نتيجة الدراسة الحالية تتفق مع نتائج دراسة Priyadarshi (2011) التي طبقت على عينة من المهندسين العاملين بشركتين في الهند التي أوضحت أن هناك أهمية لأربعة من أبعاد صورة علامة صاحب العمل هي بيئة المنظمة، وتنوع الوظيفة، والمكافآت، وشهرة المنظمة، ولكن تختلف في ترتيب تلك الأبعاد حيث حصل بُعدى بيئة المنظمة، وتنوع الوظيفة على أهمية أكبر من المكافآت على عكس نتيجة الدراسة الحالية، بينما تتفق الدراسات على احتلال بُعد سمعة المنظمة الترتيب الأخير؛ ومع ذلك له أهميته من وجهة نظر الموظفين الحاليين، ويتفق ذلك مع ما توصل إليه (Kimpakorn&Dimmitt (2004); Garlick (2007) في أن إدراك العاملين لصورة علامة المنظمة الخارجية تؤثر على نظرتهم الإيجابية أو السلبية للمنظمة التي يعملون بها وبالتالي يفضل الموظفون العمل لدى منظمة ذات سمعة جيدة في بيئتها.

٣- أوضحت نتائج اختبار الفرض الثالث وجود اختلافات معنوية بين آراء الموظفين المحتملين والحاليين حول بُعدين من أبعاد صورة علامة صاحب العمل هما الجانب المادى والتعويضات، والاستقلالية والتحدى لمهام الوظيفة، حيث يهتم الموظفون الحاليون بتلك الأبعاد أكثر من الموظفين المحتملين، بينما أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود إختلاف معنوى بين آراء الموظفين الحاليين والمحتملين حول الأبعاد الثلاثة الأخرى لصورة علامة صاحب العمل.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Kgoebe 2010) التي أكدت على أن التعويضات لم تعد الاهتمام الأول للباحثين المحتملين عن الوظيفة، بينما الموظفين الحاليين وخاصة نوى المهارات المرتفعة يكونوا مصدر تنافس بين الشركات وبالتالي يمكنهم التنقل إلى منظمات ذات نفس مستوى العلامة أو أعلى، حيث تقدم الشركات لهم عروضاً تتضمن تعويضات مرتفعة ومن ثم تزداد لديهم أهمية التعويضات بالمقارنة مع الموظفين المحتملين الذين يسعون للحصول على فرصة في منظمة ذات اسم وعلامة جيدة مما يؤثر إيجابياً على حياتهم المهنية المستقبلية.

٤- أوضحت نتائج اختبار الفرض الرابع وجود تأثير معنوى لأربعة من أبعاد صورة علامة صاحب العمل على نية المتقدمين لشغل الوظائف، حيث أن كلاً من الجانب المادى والتعويضات، والتطوير والنمو الوظيفى، وبيئة العمل، وسمعة المنظمة تؤثر تأثيراً طردياً على نية المتقدمين للتقدم لشغل الوظائف وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه عديد من الدراسات مثل (Srivastava&Bhatnagar 2010); Ong (2011)، بينما أوضحت نتائج اختبار تحليل الإنحدار عدم وجود تأثير معنوى لبُعد الاستقلالية والتحدى لمهام الوظيفة على نية المتقدمين لشغل الوظيفة، ويمكن تفسير ذلك كون الطلاب لا تتوافر لديهم الخبرة والقدرة الكافية على تحمل مهام وظائف ذات قدر كبير من التحدى ويخافون من تحمل مسؤوليات كبيرة، وتختلف تلك النتيجة مع ما توصل إليه (Agrawal&Swaroop 2009) من ميل الطلاب (الموظفين المحتملين) إلى التقدم للعمل فى المنظمات التي تعطى لهم مهام ذات تحدى وتمكين كاف ليتمكن الفرد من تحمل المسؤوليات مبكراً فى حياته المهنية. وقد كان ترتيب تأثير أبعاد صورة علامة صاحب العمل على النية للتقدم للوظائف على النحو الآتى:

- احتل بُعد سمعة المنظمة الترتيب الأول، وتدعم تلك النتيجة ما توصلت إليه دراسات سابقة أكدت على أهمية وتأثير سمعة المنظمة على زيادة احتمال للتقدم للوظيفة Cable&Turban (2003); Lemmink et al. (2003); Turban et al. (1998) فكلما زاد إدراك العاملين للسمعة الإيجابية للمنظمة يزداد تقييمهم الإيجابى لسمات الوظيفة المقدمة من تلك المنظمة.
- احتل بُعد التطوير والنمو الوظيفى الترتيب الثانى، وتختلف تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Agrawal&Swaroop 2009) بعدم وجود تأثير معنوى للتعلم والتطوير

كأحد أبعاد صورة علامة صاحب العمل على نية المتقدمين لشغل الوظائف، بينما تتفق مع نتيجة دراسة (Ng&Burke 2006) التي أكدت على أن الفرصة للتطوير ووجود فرص جيدة للتدريب وتنمية المهارات من أكثر الأبعاد تأثيراً على النية للتقدم لشغل الوظائف.

• احتل بُعد المادى والتعويضات الترتيب الثالث، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Heilman 2010)، بينما احتل بُعد بيئة العمل الترتيب الرابع ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة من أن أوضاع وسياسات العمل بالمنظمة لديها القدرة على التنبؤ بنية التقدم للوظائف الشاغرة (Chapman et al. 2010;Gomes&Nerves 2005).

٥- أوضحت نتائج اختبار الفرض الخامس وجود علاقة تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد صورة علامة صاحب العمل على انشغال الموظفين بالعمل، وكان ترتيب تأثير تلك الأبعاد على الانشغال بالعمل من خلال نتائج الانحدار المتدرج على النحو الآتي:

• احتل بُعد الاستقلالية والتحدي لمهام الوظيفة الترتيب الأول، يليه بُعد بيئة العمل، ثم بُعد التطوير والنمو الوظيفي، بينما احتل بُعد المادى والتعويضات الترتيب الرابع، واحتل بُعد سمعة المنظمة الترتيب الأخير، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (Karatepe&Olubade 2009) بأن الاستقلالية والتحدي المتعلقة بمهام الوظيفة أكثر الأبعاد تأثيراً وقدرة على التنبؤ بالانشغال بالعمل، ومع دراسات (Menguc et al. 2008; Broeck et al. 2012) التي أوضحت أن الموظفين الذين يعملون في وظائف تمنحهم الشعور بالحرية النفسية مثل الاستقلالية والتحدى يزداد لديهم الشعور بالانشغال بالعمل.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Kgobe 2010) التي أكدت على أن المنظمات التي تتيح للعاملين فرصة للتطوير والنمو تساعد على زيادة درجة انشغالهم بالعمل. ومع دراسة (Berry 2010) التي أكدت وجود تأثير لبيئة المنظمة وفرص التطوير والنمو على درجة انشغال الموظفين بالعمل، ومؤكداً على أن الأجور والتعويضات ليس لها نفس درجة أهمية خصائص بيئة العمل في هذا الصدد. كما دعمت نتائج الدراسة الحالية ما توصلت إليه دراسة (Men 2012) من أن الإدراك الإيجابي لسمعة المنظمة يؤثر إيجابياً على انشغال الموظفين بالعمل.

#### تاسعاً: التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل أن أبعاد صورة علامة صاحب العمل التي اتفق عليها الموظفين سواء الحاليين أو المحتملين والتي أكدت على التأثير الإيجابي لتلك الأبعاد على كل من انشغال الموظفين الحاليين وزيادة نية التقدم للوظائف للموظفين المحتملين، وفي ضوء الاقتراحات التي قدمها الباحثون والممارسون؛ يمكن أن تقدم الدراسة الحالية بعضاً من التوصيات سواء للمنظمات السعودية أو العربية التي ترغب في تكوين علامة صاحب عمل، مع مراعاة أن مسؤولية بناء علامة صاحب العمل تقع بشكل أساسي على مسؤولي إدارة

الموارد البشرية؛ إلا ان جميع الوحدات التنظيمية يجب أن تشترك معها في بناء وتطوير والمحافظة والترويج لعلامة صاحب العمل. ولكي يتم تحقيق ذلك يجب القيام بالخطوات الآتية:

١- تكوين صورة لعلامة صاحب العمل: يتطلب تكوين تلك الصورة قيام مسؤولي إدارة الموارد البشرية والمسؤولين في مختلف الإدارات بالآتي:

• بناء صورة علامة صاحب عمل تنافسية، ويتطلب ذلك مراجعة جميع السمات التنظيمية والوظيفية الحالية للمنظمة، وتحديد أي السمات التي يرغب صاحب العمل أن يوصف بها، وتحديد وضع المنظمة بالنسبة لمنافسيها ومدى قدرة المنظمة على جذب المواهب والابقاء عليها وعلى الموظفين الحاليين المتميزين. وبالتالي يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم باستقصاءات ومقابلات شخصية سواء مع الموظفين الحاليين أو الموظفين المحتملين للتعرف عن أبعاد صورة العلامة التي يفضلونها.

• إجراء مقابلات مع الموظفين الذين تركوا المنظمة للتعرف على أهم الأسباب الكامنة وراء خروجهم من المنظمة وتحليل تلك الأسباب والبحث عن وسائل لعلاجها وعدم الوقوع فيها مستقبلاً.

• قيام المنظمة بالمقارنة بين السمات الحالية والمفضلة التي ترغب أن تتصف بها علامة صاحب العمل؛ وبالتالي تحديد قيم التوظيف المقترحة التي يجب أن تقدمها لموظفيها سواء الحاليين أو المحتملين بحيث تقدم المنظمة فرصاً مهنية، بيئة عمل مميزة، ومجالات للتدريب والتطوير، وعروضاً تنافسية للتعويضات، ومراعاة تصميم الوظائف بالشكل الذي يعطي مزيداً من التنوع والاستقلالية والتحديات والإثراء لتلك الوظائف.

• يجب أن تسعى المنظمات للاضطلاع بمسؤولياتها تجاه مجتمعها حيث يسهم ذلك في خلق صورة علامة جيدة لصاحب العمل سواء لدى موظفيها الحاليين أو المحتملين.

٢- الترويج لعلامة صاحب العمل خارجياً للموظفين المحتملين لجذب نوي المهارات المطلوبة التي تلبى احتياجات المنظمة، ويمكن الاعتماد في ذلك على الأساليب الآتية:

• استثمار مواقع التوظيف: حيث تقدم مواقع التوظيف فرصاً جيدة لعرض علامة صاحب العمل من خلال الإعلان بصورة مستمرة عن نفسها، وألا يقتصر الإعلان على تحديد الوظائف الشاغرة فقط؛ بل وعرض المزايا المادية أو المعنوية للعمل في المنظمة وطبيعة بيئة العمل في المنظمة، والمسار الوظيفي المحتمل الذي يمكن توقعه للمتميزين خلال فترة تواجدهم بالمنظمة.

- يجب باستمرار - حتى بدون الإعلان عن وظائف شاغرة - أن تعلن المنظمة عن نفسها كمكان مميز للتوظيف سواء من خلال الصحف أو موقعها الإلكتروني أو مواقع التوظيف وترسيخ اسم المنظمة لدى طلاب الجامعات من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة التي تقوى العلاقة بين المنظمة والطلاب (الموظفين المحتملين) مثل المشاركة في معارض التوظيف التي تقام بالجامعات، واختيار الأشخاص المناسبين لتمثيل المنظمة واعطاء الطلاب فكرة جيدة عن العمل بالمنظمة، وتقديم فرص لتدريب الطلاب بالمنظمة؛ وبالتالي يعيش الطلاب بيئة العمل بالمنظمة ونقل صورة إيجابية عنها لزملائهم، وتقديم عقود عمل للطلاب المتميزين حتى قبل التخرج لضمان استقطابهم.

- الاهتمام بمكاتب الاستقبال باعتبارها تعطي الانطباع الأول عن المنظمة للمتقدمين لشغل الوظائف، والأخذ في الاعتبار أن الانطباعات الأولى تدوم لفترات طويلة لدى الأفراد، ومن ثم يجب أن يكون مكتب الاستقبال أنيقاً ونظيفاً وأن يتعامل موظف الاستقبال بلباقة مع الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.

- إعداد استمارات طلب التوظيف بشكل جذاب وسهل حتى يمكن للمتقدمين تعبئتها دون الحاجة للمساعدة وبسهولة، وإجراء المقابلات بشكل ودي، والاهتمام بأخذ ردود أفعال المتقدمين وانطباعتهم عن المنظمة بحيث تُحلل لتحصل على بعض النتائج التي يمكن استخدامها لتكوين صورة علامة صاحب العمل، وتقييم العلامة الحالية.

٣- الترويج لعلامة صاحب العمل داخلياً للموظفين الحاليين، ويمكن الاعتماد في ذلك على الأساليب الآتية:

- اجراء مقابلات مستمرة مع الموظفين الحاليين لشرح كل جديد يتعلق بالمنظمة بالشكل الذي يربطهم دائماً بالمنظمة، ويحفزهم على البقاء بها، وتحقيق أعلى درجات التكيف المهني والنفسي بين المنظمة وموظفيها.

- إجراء مقابلات مع الموظفين الذين تركوا المنظمة للتعرف على أهم الأسباب الكامنة وراء خروجهم من المنظمة وتحليل تلك الأسباب والبحث عن وسائل لعلاجها وعدم الوقوع فيها مستقبلاً.

- التدريب والتطوير المستمر للموظفين الحاليين بحيث يكونوا دائماً متابعين وملمين لكل ما هو جديد في مجال عملهم.

- وضع ملصقات تؤكد وترتكز على القيم الأساسية للمنظمة، وعلى الفرص الوظيفية المتاحة بها خلال الفترات القادمة، والاشادة بالموظف المثالي عن كل شهر ووضع

صورته الشخصية ونبذة عنه ليطلع عليها الجميع ولذا يفضل وضعها في مكان مميز بمدخل المنظمة.

#### عاشراً: مقترحات لدراسات مستقبلية

وقد أجرى البحث في ضوء مجموعة من المحددات التي يمكن التغلب عليها من خلال الدراسات المستقبلية وذلك على النحو الآتي:

- تم التركيز على دراسة صورة علامة صاحب العمل من وجهة نظر الموظفين الحاليين والمحتملين الذكور دون الإناث، وبالتالي فإن الأبحاث المستقبلية يمكن أن تتغلب على ذلك بدراسة وجهة نظر كل من الذكور والإناث لتحديد هل ستختلف صورة العلامة باختلاف النوع أم لا.
- تم التطبيق في هذه الدراسة على الموظفين الحاليين بقطاع الاتصالات وتقنية المعلومات بغض النظر عن جنسية الموظفين سواء كانوا من السعوديين أو غير السعوديين، ولذلك يمكن للأبحاث المستقبلية دراسة قطاعات متنوعة، وأثر اختلاف الجنسية على صورة علامة صاحب العمل.
- ركزت الدراسة الحالية على المرحلة الأولى فقط من مراحل بناء علامة صاحب العمل والمتمثلة في بناء صورة العلامة، وبالتالي فإن الأبحاث المستقبلية يمكن أن تقوم بدراسة المرحلة الثانية، والمرحلة الثالثة سواء بتقييم الوضع الحالي للشركات عند الترويج لعلامة صاحب العمل خارجياً وداخلياً.
- استمدت نتائج تكوين مقياس صورة علامة صاحب العمل من عينة حجمها (١٢٠) مفردة شملتهم الدراسة الاستطلاعية وهو عدد كاف لما تم التوصل إليه من نتائج، إلا أن المقياس يحتاج لمزيد من التطبيق على عينات أكبر من أجل مزيد من التعميم والمصادقية، وبالتالي يمكن للأبحاث المستقبلية تحسين المقياس من خلال زيادة العينة، وتطبيقه في بيئات وقطاعات متنوعة.
- قامت الدراسة بإختبار تأثير صورة علامة صاحب العمل على انشغال الموظفين بالعمل دون تناول أثر هذه العلاقة على بقاء الموظفين الحاليين بالعمل، ويمكن للأبحاث المستقبلية أن تدرس الدور الوسيط الذي يمكن أن يلعبه انشغال الموظفين بالعمل في العلاقة بين صورة علامة صاحب العمل وبقاء العاملين أو النية للترك.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. التقرير السنوي لهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات. (٢٠١٠م). هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، المملكة العربية السعودية.
٢. الحميد، عبد الواحد خالد، سياسات السعودية وتحديات القرن الواحد والعشرون. ١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢م. ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠هـ (٢٠٢٠م)، وزارة التخطيط، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٣. السوق المالية السعودية (تداول)، التقرير الاحصائي السنوي ٢٠١١م.
٤. بازرعة، محمود صادق. (١٩٨٩). بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الخامسة.
٥. جولف تالانت. ٢٠٠٥م. توظيف الخريجين السعوديين المتميزين، دراسة حول الفرص الوظيفية لخريجي جامعة الملك فهد للبترول والمعادن. [www.Gulf Talent.com](http://www.Gulf Talent.com)
٦. \_\_\_\_\_ ٢٠١١م. توظيف الخريجين السعوديين المتميزين. [www.Gulf Talent.com](http://www.Gulf Talent.com)
٧. عبد الخالق، أحمد محمد. (١٩٩٣م). إختبارات الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.
٨. مركز البحوث والدراسات (الغرفة التجارية الصناعية بالرياض). ١٤٢٣هـ. دور القطاع الخاص في توظيف العمالة الوطنية: الواقع والمتطلبات، ورقة عمل مقدمة من الغرفة التجارية الصناعية بالرياض إلى ندوة " المجتمع والأمن " التي تنظمها كلية الملك فهد الأمنية.
٩. مركز البحوث والدراسات (الغرفة التجارية الصناعية بالرياض). ٢٠٠٣م. توظيف الوظائف في القطاع الخاص ومرئيات أصحاب الأعمال حول المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق السعودية.
١٠. نعمان، أيمن يوسف، والهاشمي، محمد عبد الحميد. (٢٠١١م/١٤٣٢هـ). دراسة احتياجات قطاع تقنية المعلومات والكوادر الوطنية في تخصصات الحاسب وتقنية المعلومات، مجلة الملك عبد العزيز للعلوم الهندسية، م١٤، ٢٢، صص ١٦٩-٢١٠.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Aggerholm, H., Andersen, S. & Thomsen, C. (2011). Conceptualising Employer Branding in Sustainable Organisations, *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (2): 105-121.
- 2- Agrawal, R. & Swaroop, P. (2009). Effect of Employer Branding Image on Application Intentions of B-School Undergraduates, *The Journal of Business Perspective*, 113 (1): 41-48.
- 3- Ambler, T. and Barrow, S. (1996). The Employer Brand, *Journal of Brand Management*. 4(1): 185-206.
- 4- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding, *Career Development International*, 9 (5): 501-517.
- 5- Barrow, S. (2003). Is the Employer Brand Too Important to Leave to HR? Available at <http://www.mrs.org.uk/networking/erg/meetings.htm/>, accessed on February 11, 2009.
- 6- Barrow, S., Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons, Inc.



- 7- Berry, M. (2010). Predicting Turnover Intent: Examining the Effects of Employee Engagement, Compensation Fairness, Job Satisfaction, and Age. **Unpublished Doctoral Dissertations**, of Tennessee, Knoxville.
- 8- Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W. (2008). Explaining the Relationships between Job Characteristics, Burnout, and Engagement: The role of Basic Psychological Need Satisfaction, **Work & Stress**, 22 (3): 277-294.
- 9- Cable, D.M. and Turban, D.B. (2003). The value of organizational image in the recruitment context: a brand equity perspective, **Journal of Applied Social Psychology**, 33(4): 2244-2266.
- 10- Catteeuw, F., Flynn, E., and Vonderhorst, J. (2007). Employee Engagement: Boosting Productivity in Turbulent Times, **Organisation Development Journal**, 25 (2): 151-157.
- 11- Chapman, D., Uggerlev, K., Carroll, S., Piasentin, K. & Jones, D. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: a Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. **Journal of Applied Psychology**, 90 (4): 928-944.
- 12- Chunping, Y. & Xi, L. (2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises From the Perspective of Human Resource Management, **Energy Procedia**, 5(1): 2087-2091.
- 13- Chyna, J.T. (2002). IT recruitment and retention, **Healthcare Executive**, 17: 54-5.
- 14- Collins, C. (2006). The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers Employer Knowledge and Application Behaviors, **Journal of Applied Psychology**, 92 (1): 180-190.
- 15- Davies, G. (2008). Employer Branding and Its Influence on Managers, **European Journal of Marketing**, 42 (5/6): 667-681.
- 16- Edward, M. (2010). An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory, **Personnel Review**, 39 (1): 5-23.
- 17- Ewing, M., Pitt, L.F., de Bussy, N.M. & Berthon, P. (2002). Employment Branding in Knowledge Economy, **International Journal of Advertising**, 21(1): 3-22
- 18- Garlick, R. (2004). Sand by your Brand: with The Proper Merchandising and Marketing Support, Branded Produce Can Boost Sales and Profits Throughout The Store, **National Restaurant News**, 38 (16) :20-21.
- 19- Gomes, D., & Neves, G. (2010) Do Applicants' Prior Experiences Influence Organizational Attractiveness Prediction? **Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management**. 8 (3): 203-220.
- 20- Gubman, E. (2004). From engagement to passion for work: The search for the missing person. **Human Resource Planning**. 27(1): 42-46.
- 21- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. In A. B. Bakker & M.P. Leiter Eds.), **Work engagement: The essential in theory and research** (pp. 102-117). New York: Psychology Press.
- 22- Heger, B. (2007). Linking the Employment Value Proposition (EVP) to Employee Engagement and Business Outcomes: Preliminary Findings from a Linkage Research Pilot Study, **Organisation Development Journal**, 25 (2): 121-132.

- 23- Heilman, A. (2010). Employer brand image in a health care organization, **Management Research Review**, 33 (2): 134 - 144
- 24- Jenner, S. and Taylor, S. (2009). **Employer branding-fad or the future of HR?** CIPD London.
- 25- Jiang, T. & Iles, P. (2011). Employer-Brand Equity, Organizational Attractiveness and Talent Management in The Zhejiang private sector, China, **Journal of Technology Management China**, 6 (1): 97-110.
- 26- Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India, **The IUP Journal of Brand Management**, VII (1): 62- 75.
- 27- Karatepe, O. & Olusegun A. Olugbade (2009). The Effects of Job and Personal Resources on Hotel Employees' Work Engagement, **International Journal of Hospitality Management**, 28 (4): 504-12.
- 28- Kgobe, R. (2010). Employer Branding and Talent-Relationship-Management – Improving the Organizational Recruitment Approach, **Unpublished Master Dissertations**, Umea University.
- 29- Kickul, J. (2001). Promises Made, Promises Broken: An Exploration of Small Business Attraction and Retention Practices, **Journal of Small Business Management**, 39(3) ;320-335
- 30- Kimpakorn, N & Dimmitt, N. (2007). Employer Branding: The Perspective of Hotel Management in the Thai luxury Hotel Industry, **Australasian Marketing Journal**, 15 (3): 49-68.
- 31- Kimpakorn, N., and Tocquer, G. (2009). Employees'Commitment to Brands in the Service Sector: Luxury Hotel Chains in Thailand, **Journal of Brand Management**, 89(16):.32 - 544.
- 32- Knox, S. and Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand in the Service Industry, **Journal of Marketing Management**, 22 (7/8): 695-716.
- 33- Lemmink, J., Schuijf, A. and Streukens, S. (2003). The Role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions, **Journal of Economic Psychology**, 24 (1): 1-15.
- 34- Lievens, F. & Highhouse, S. ( 2003). The Relation Of Instrumental And Symbolic Attributes To A Company's Attractiveness As An Employer, **Personnel Psychology**, 56 (1): 75-103
- 35- Lievens, F. (2007). Employer Branding in Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants and Military Employees, **Human Resource Management**, 46 (1): 51-69.
- 36- Lloyd, S. (2002). Branding from The Inside Out, **Business Review Weekly**, 24 (10): 64-66.
- 37- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. **Industrial and Organizational Psychology**, 1(1): 3-30
- 38- Martin, G. (2007). **Employer Branding-time for Some Long and “Hard” Reflections?** CIPD, London.
- 39- Men, L. (2012). CEO Credibility Perceived Organizational Reputation, and Employee Engagement, **Public Relations Review**, 38: 171-173.
- 40- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2012). To be Engaged or not to Be Engaged: The Antecedents and Consequences of service Employee Engagement, **Journal of Business Research**, 27(1): 1-8.
- 41- Miller, J. &Muir, D. (2004). **The Business of Brands**, John Wiley & Sons, Ltd,

- Englad.
- 42- Mir, A., Mir, R. and Mosca, J.B. (2002). The New age Employee: An Exploration of Changing Employee-Organization Relations, **Public Personnel Management**, 31(1): 187-200.
  - 43- Newburry, W., Gardberg, N. & Belkin, L. Y. (2006). Organizational Attractiveness is in The Eye of The Beholder: The Interaction of Demographic Characteristics with Foreignness. **Journal of International Business Studies**, 37(5): 666-686.
  - 44- Ng, E.S.W. and Burke, R.J. (2006). The Next Generation at Work – Business Students' Views, Values and Job Search Strategy, **Education & Training**, 48 (7): 478-492.
  - 45- Ong, L. (2011). Employer Branding and its Influence on Potential Job Applicants, **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 5 (9): 1088-1092.
  - 46- Paina, N. & Mone, S. (2010). Is it The Right Time for Internal Marketing and Employer Branding? The Case Of The IT Sector in Romania, **Proceedings of the 5th International Conference "An Enterprise Odyssey: From Crisis to Prosperity - Challenges for Government and Business"**, (University of Zagreb, Faculty of Economics & Business, 26-29 May, Opatija, Croatia).
  - 47- Pushpendra, P. (2011). Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover, **Indian Journal of Industrial Relations**, 46 (3): 510-522.
  - 48- Regout, P., (2009), How can I cut benefits, not engagement? **People Management**, September, 36-44.
  - 49- Roberson, Q.M., C.J. Collins and S. Oreg, (2005). The Effects of Recruitment Message Specificity on Applicant Attraction to Organizations. **Journal of Business and Psychology**, 19(3): 319-339.
  - 50- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement, **Journal of Managerial Psychology**, 21 (6): 600-619.
  - 51- Sax, L. J. (1997). Health Trends Among College Freshmen. **Journal of American College Health**, 45, pp.252-262.
  - 52- Schaufeli, W. B. et al., (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study, **Educational and Psychological Measurement**, 66(4), 701-717.
  - 53- Schulte, A. (2010), The Role OF Leadering and Development in Employer Brand Practices, **Unpublished Doctor's dissertation**, University of Pennsylvania.
  - 54- Soyalp, N. (2009). Employee Engagement Differing Strategies Between High and Low Engagement, , **Unpublished Master 's dissertation**, Kennedy University
  - 55- Srivastava, P. & Bhatnagar, J. (2010). Employer Brand for Talent Acquisition: An Explorantion Towards Measurement, **VISION–The Journal of Business Perspective**, 14 (1 & 2): 25-33.
  - 56- Swystun, J. (2007). **Interbrand: The Brand Glossary**. Great Britain: Palgrave McMillan.
  - 57- Taylor, M.S. & Bergmann, T.J. (1987). Organisational Recruitment Activities and Applicants' Reactions at Different Stages of the Recruitment Processes, **Personnel Psychology**, 40(2): 261-285.
  - 58- Telfer, A. (2009). The Value of Best Company to Work for Surveys in Employer Branding, Applicant Attraction, Employee Engagement, and Talent Retention, **Unpublished M aster 's dissertation**, Petoria University.

- 59- Turban, D.B., Forret, M.L. and Hendrickson, C.L. (1998). Applicant Attraction to Firms: Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes and Recruiter Behaviors, **Journal of Vocational Behavior**, 52 (1): 24-44.
- 60- Tüzüner, V.L. & Yüksel, C.A. (2009). Segmenting Potential Employees According to Firms' Employer Attractiveness Dimensions in the Employer Branding Concept. **Journal of Academic Research in Economics**, 1 (1): 47-62.
- 61- Vijayakumar, P. & Parvin, S. (2011) Employer Branding For Sustainable Growth Of Organisations, **International Journal of Enterprise and Innovation Management Studies**, 1 (3): 10-14.
- 62- Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I.N. (2006). Employee Based brand equity proceedings of the Australia, **New Zealand Marketing Academy Conference**, Brisbane, Australia.
- 63- Yaquab, B. & Khan, M. (2011). The role of Employer branding and Talent Management for Organizational Attractiveness, **East Journal of Psychology and Business**, 5 (1): 57-65.