

تأثير إدارة العلامة التجارية كصاحب عمل عبر المنصات

الرقمية على نية التقدم للوظائف

دراسة مسحية على عينة من الطلاب الجامعيين بالسنة النهائية

د . هند محمد علي

مدرس بقسم العلاقات العامة والإعلان - كلية الإعلام - جامعة القاهرة .

الملخص:

الهدف: استهدفت الدراسة تسليط الضوء على أهمية إدارة العلاقة بين صاحب العمل وأحد مجموعات المصالح الهامة وهي المرشحين المحتملين للوظائف في سوق العمل، من خلال شرح العلاقة بين إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر المنصات الرقمية المهنية (الموقع الإلكتروني- لينكد إن) ونوايا الجمهور المستهدف للتقدم للوظائف ، كما تهدف الدراسة تحديد المنصة الرقمية الأكثر تفضيلاً لدى جيل الألفية ، و تحديد عروض القيمة لصاحب العمل الأكثر تأثيراً التي ينبغي على صاحب العلامة التجارية استخدامها لبناء صورة إيجابية لصاحب العمل ، وخلق بيئة عمل جاذبة ومرغوبة ، وذلك في ضوء النموذج العلمي المقترح للدراسة ، وأخيراً بما يساعد في



تقديم رؤية استراتيجية وإطار عمل يفيد المسؤولين في المؤسسات لتصميم استراتيجيات فعالة لإدارة العلامة التجارية لصاحب العمل.

التصميم المنهجي : استخدمت الدراسة منهج المسح على عينة من ٢٣٣ من طلاب السنة النهائية بقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام جامعة القاهرة، وتم تطبيق الدراسة على شركة فودافون مصر الحاصلة على عدة جوائز كأفضل صاحب عمل وكبيئة وظيفية مثالية، وتم استخدام أسلوب تحليل المسارات (Path Analysis) لقياس العلاقة بين المتغيرات .

النتائج : كشفت النتائج أن الموقع الإلكتروني لشركة فودافون هو الأكثر تأثيراً على نوايا طلاب الجامعة بالسنة النهائية في التقدم للوظائف في الشركة بعد التخرج، وأن إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل على الموقع الإلكتروني قد ساهمت في بناء صورة إيجابية لصاحب العمل وخلق جاذبية لبيئة العمل لدى عينة الدراسة، كما ثبت أن المزايا النفسية والاجتماعية هما الأكثر تأثيراً على النوايا الوظيفية لجيل الألفية، و ثبت أيضاً تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية والشخصية، مثل متغير النوع حيث كانت نوايا التقدم للوظائف أكثر شيوعاً بين الإناث، ومتغير خبرة التدريب حيث كانت نوايا التقدم للوظائف أكثر شيوعاً بين الطلاب الذين لم يسبق لهم التدريب من قبل. كما ثبت عدم تأثير إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر موقع لينكد إن فودافون على نوايا الطلاب في التقدم للوظائف.

الكلمات الدالة : إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل-الموقع الإلكتروني-لينكد إن-فودافون-صورة صاحب العمل-جاذبية بيئة العمل -نوايا التقدم للوظائف-المرشحين المحتملين للوظائف- جيل الألفية (Y)



The impact of employer branding through digital platforms on the intentions to apply for jobs

A survey of a sample of final-year university students

Dr- Hend Mohamed Ali

Purpose: The study aimed to highlight the importance of managing the relationship between employers and potential job seekers .And also to explore the relationship between employer branding on corporate website - LinkedIn and the intentions to apply for jobs. The study also aims to identify the most preferred digital platform among millennial, and employer's value propositions that should be used to build a positive employer image.

Design/Methodology: A quantitative method employing survey was used . The required data were collected from a convenience sample of 233 final-year students at the Faculty of Mass Communication, Cairo University using electronic questionnaire. The study was applied to Vodafone Egypt, which has won several awards as the best employer and ideal work environment. Path analysis was used to measure the relationship between the variables .

Results: The results found that Vodafone's website had the greatest impact on final-year university students' intentions to apply for jobs, and that employer branding on the website contributed to build a positive image of the employer and creating attraction to work environment. Psychosocial and social benefits have the greatest impact on the jobs' intentions of millennial. The impact of some demographic and personality variables (gender- training) was also proven. Employer branding via Vodafone's LinkedIn website had no impact on students' intentions to apply for jobs .

Keywords: Employer branding, corporate website, LinkedIn, Vodafone, employer image, attractive work environment, intentions to apply for jobs, GY.



مقدمة :

يعتبر رأس المال البشرى مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية التي تحدد نجاح أى مؤسسة ، و تواجه العديد من الصناعات خاصة الخدمية منافسة شديدة بين المؤسسات لجذب أفضل العناصر البشرية والاحتفاظ بها . خاصة بعد الانخفاض المستمر فى نسبة العمالة أثناء وعقب جائحة ٢٠٢٠م، وهو ما دفع الشركات إلى استخدام استراتيجيات تسويقية وإدارية تمكنها من تعظيم أنشطة التوظيف وجذب أفضل المرشحين من خلال خلق صورة ذهنية إيجابية وسمعة طيبة لبيئة العمل.

وفى هذا السياق، اتجهت العديد من المؤسسات خلال العقد الماضى الى استخدام استراتيجية إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل للتغلب على المنافسة على جذب المهارات البشرية" من خلال تطبيق مبادئ وتكنيكيات تسويق العلامة التجارية على إدارة الموارد البشرية بهدف الترويج للمؤسسة كصاحب عمل متميز ومرغوب للعمل معه. وعلى صعيد الممارسة العملية، نجحت العديد من الشركات العالمية فى تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال تقديم عروض قيم مميزة للعلامة التجارية، مثل شركة يونيليفر التى تطبق استراتيجية صاحب عمل داعمة للتطوير المهنى وفرص النمو الوظيفى وبيئة عمل تقدر الشمول والتنوع . وبالتالي أصبحت ادارة العلامة التجارية لصاحب العمل أولوية قصوى للشركات التى تعتبر الموارد البشرية واحدة من أكثر الأصول غير الملموسة قيمة.

وفى عصر الرقمنة، دفع التطور التكنولوجى المنظمات فى استخدام وسائل التواصل الإجتماعى فى حملات إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل، جنباً إلى جنب مع أدوات التوظيف التقليدية ، وذلك بهدف ابراز مناخ بيئة العمل ، وتوصيل قيم العلامة التجارية لصاحب العمل للموظفين المحتملين ، وبالمقارنة بقنوات الإعلام

التقليدية، فإن وسائل التواصل الاجتماعي هي الأكثر فعالية لأنها وسيلة التفاعلية مع كافة مجموعات المصالح خاصة الباحثين عن عمل .

وعلى الجانب الأكاديمي لا زالت دراسات إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر المنصات الرقمية جديدة نسبياً وتحتاج إلى مزيد من البحث، وفي هذا السياق تسعى الدراسة الحالية تقديم مزيد من الفهم لأبعاد هذا المفهوم الناشئ من تحليل الجهود الاتصالية لإدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر المنصات الرقمية وقياس تأثير ذلك على النوايا السلوكية للتقدم للوظائف من جانب الموظفين المحتملين.

أولاً : التأصيل المعرفي لمفهوم إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل :

إن مفهوم إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل جديد نسبياً، على المستويين الأكاديمي والمهني ، حيث لا زالت التعريفات والمفاهيم في الأدبيات العلمية نادرة ، ولا زالت الكثير من المنظمات لا تعرف تطبيق هذا المفهوم الذي تم تطويره خلال السنوات العشرين الماضية في الولايات المتحدة. فرانكا وباهور (٢٠١٢م). وقد ظهر مصطلح العلامة التجارية لصاحب العمل عام ١٩٩٠م، حيث استخدم سيمون بارو (رئيس مجلس إدارة People in Business) هذا المصطلح لأول مرة . ثم تم نشر المفهوم العلمي بعد ٦ سنوات ، " بواسطة Ambler و Barrow (1996) في ورقتهما البحثية الرائدة ، حيث أكدوا أن العلامة التجارية لصاحب العمل تمتلك شخصية وصورة ذهنية في سوق العمل، مما قد يخلق روابط وثيقة بين العلامة التجارية وقوتها العاملة (Fernandez-Lores و Gavilan و Avello و Blasco، 2015). (لفيلوسو (٢٠١٨م)

وقد تعددت تعريفات إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل من مداخل علمية مختلفة ، مثلاً ركز مدخل التسويق على الترويج للفوائد الوظيفية والاقتصادية والنفسية التي تقدمها الوظيفة للمرشح بهدف تمييز الشركة عن الشركات المنافسة والتركيز على



نقاط القوة فى المنظمة كصاحب عمل، أو بيئة عمل مرغوبة بهدف جذب الموظفين المحتملين والاحتفاظ بالموظفين الحاليين .

بينما ركز مدخل الإدارة والموارد البشرية على تحسين عمليات التوظيف وتقليل تكاليف التوظيف وجذب الموظفين المناسبين والاحتفاظ بهم، والحفاظ على صورة متسقة، سواء داخلياً أو خارجياً وبناء الثقة فى القيادة وتطوير روابط أقوى من خلال تأثيرها على مشاركة الفرد والفريق والمنظمة.

(Alniacik et al.2014)- (Gittel , et al.2010)

فى حين ركز مدخل الاتصال المؤسسى على توصيل الممارسات الإدارية وسياسات التعويض والمزايا بما يتسق مع هوية المنظمة و القيم التنظيمية وأهداف العمل، خارجياً وداخلياً" (Bancaleiro, J. . 2011) ومن مدخل أكثر توازناً ، ووفقاً (Edwards,2009)، فإن إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل هى عملية تجمع بين تكتيكات التسويق وإدارة الموارد البشرية لبناء علامة تجارية قوية لصاحب العمل لضمان أن الموظفين الحاليين والمحتملين يدركون ويؤمنون بالقيم الأساسية التى تحددها الشركة.

مراحل إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل : إن الترويج للعلامة التجارية للشركة كصاحب عمل للموظفين المحتملين والحاليين هو نشاط أساسى لشركات الأعمال، وينطوى على ثلاث مراحل متتالية تنفذها الشركة، (Backhaus & Tikoo 2004)

• **المرحلة الأولى :** تطور الشركة اقتراح القيمة الخاص بها، والذي يأخذ فى الاعتبار عناصر مثل ثقافة الشركة، فضلاً عن فرص النمو والتطوير المقدمة للموظفين. (Mosley2014).

• **المرحلة الثانية :** يتم تسويق اقتراح القيمة خارج المنظمة، بهدف جذب المرشحين المحتملين. Charbonnier-Voirin & Vignolles (2015).

• **المرحلة الثالثة :** يتم الترويج لاقتراح القيمة داخليًا، وذلك لإشراك الموظفين الحاليين في أهداف مشتركة وهوية مشتركة، وتنمية الشعور بالانتماء. (Kapoor، ٢٠١٠).

أدوات تنفيذ إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل : يتم تنفيذ إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل من خلال أدوات مثل الإعلانات والنشرات الإخبارية والفعاليات المؤسسية ومعارض التوظيف والموقع الإلكتروني للشركة والمدونات المؤسسية ووسائل التواصل الاجتماعي. و تعتمد جميع هذه الأدوات ، مما يعنى أن الشركة تسيطر على الرسالة التى يتم نقلها إلى الموظفين المحتملين (van Hoyer & Lievens، 2007).

ومن مجمل التعريفات السابقة ، حاولت الباحثة تقديم تعريف من وجهة نظرها لإدارة العلامة التجارية لصاحب العمل يجمع بين المداخل الثلاثة الإدارية والتسويقية والاتصالية بأنها " استراتيجية طويلة الأمد ، تعتمد على تنسيق الجهود الاتصالية والإدارية والتسويقية للترويج لمجموعة من القيم الاقتصادية والوظيفية والنفسية والاجتماعية ، وتستهدف خلق صورة ذهنية إيجابية للشركة كبيئة عمل مرغوبة وجاذبة لأفضل المهارات البشرية المحتملة ، واستبقاءها والحفاظ عليها من الجهود المنافسة، وهى عملية مستمرة ومتسقة مع هوية المنظمة والثقافة التنظيمية للشركة وقيمها الرئيسية ورسالتها "

مسح الاتجاهات البحثية المعنية بقضية الدراسة :

الاتجاه البحثى الأول/ الدراسات المتعلقة بإدارة العلامة التجارية لصاحب العمل:

من المهم توضيح الدور المزدوج لإدارة العلامة التجارية لصاحب العمل، حيث تشير الدراسات إلى أنها تعمل فى اتجاهين الأول خارجياً (لجذب المهارات الجديدة) و الثانى داخلياً (للاحتفاظ بالمهارات الحالية). ويهتم التيار الأول من الأدبيات -وهو موضوع الدراسة الحالية- الإدارة الخارجية للعلامة التجارية لصاحب العمل " بتحديد وتوصيل سلسلة من القيم التى يعد بها صاحب العمل المرشحين المحتملين للوظائف



والتي تساهم في جذب أفضل المواهب" ، ويتكامل مع تيار ثانٍ من الأدبيات يؤكد على أهمية الموظفين الحاليين في توصيل العلامة التجارية لصاحب العمل، بصفتهم "ممثلين" للعلامة التجارية لصاحب العمل ، وأنه يجب التنسيق بين هذين الجانبين من خلال الاتصالات التسويقية وإدارة الموارد البشرية. ((Dabirian et al. 2017، et Piehler et al. (2019، al. 2016).

وأكدت دراسات ((Alves et al., 2016 (Monteiro et al., 2020). أن إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل أصبحت واحدة من الأولويات الرئيسية للمنظمات، وأنها تتم من خلال التنسيق والتعاون بين الموارد البشرية والتسويق، من خلال استراتيجيات طويلة الأجل لبناء وتطوير هوية أصلية وجذابة، تحقق التوازن بين جذب أفضل المهارات من المرشحين المحتملين، والاحتفاظ بالمهارات الحالية في المنظمة لتصبح المنظمات أكثر تنافسية في سوق العمل. كما أكدت دراسات (Veloso, L. 2018)، و (Bancalero, J. 2011)) أنه يجب أن تكون العلامة التجارية لصاحب العمل متسقة دائماً مع العلامة التجارية للشركة، وكذلك مع رؤية ورسالة الشركة. وأنه لخلق علامة تجارية جذابة ومبتكرة لصاحب العمل، يجب أن يكون هناك اتساق بين الهوية الحقيقية للعلامة التجارية وما تنقله العلامة التجارية من وعود .

وتعددت الدراسات التي توضح المزايا والتأثيرات الإيجابية لاستراتيجية إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل، وأن منها تأثيرات على مستوى اتجاهات وسلوكيات الموظفين مثل زيادة معدلات استبقاء الموظفين وزيادة الولاء والالتزام وانخفاض معدلات دوران العمل ، وتعزيز مشاركة الموظفين (Lievens and Slaughter, 2016-Madsen, 2017 - Men and Bowen, 2017; Tkalac et al. 2022 Subbarao, N. Vet al. 2018). وبعضها تأثيرات قد تمتد لتشمل كفاءة الأداء والربحية فوفقاً لتقرير Randstad Employer Brand

Research,2019، العالمى أن العلامة التجارية لصاحب العمل يمكن أن تؤثر على الإيرادات، من بين نقاط أخرى منها زيادة الإنتاجية وكفاءة أداء العمل.

وفى السياق ذاته أكدت عدة دراسات دور استراتيجية إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل فى تشكيل تصور الباحثين عن بيئة عمل العلامة التجارية.و أن الشركات التى تؤكد على قيم العلامة التجارية لصاحب العمل فى إعلانات الوظائف تخلق تصورات أكثر إيجابية و جاذبية أعلى لتلك الشركات بين الباحثين عن عمل ،و أن المتقدمين المحتملين يمتلكون صوراً مختلفة للشركات والتوظيف لنفس المنظمات، لأن المعلومات المتعلقة بالوظيفة لا ترتبط بالضرورة بالجوانب الاقتصادية أو التسويقية أو الاجتماعية لصورة الشركة الشاملة ، وأن القرار النهائى قد يتأثر بمصادر المعلومات الخاصة بوسائل الإعلام (على سبيل المثال، الصحف، الإنترنت)، أو أشخاص آخرين (على سبيل المثال، الأصدقاء، العائلة) أو الخبرة الشخصية (على سبيل المثال، معارض التوظيف، التدريب الداخلي). (Elving et al .، 2011، Lamb et al 2012)، Sivertzen et al. 2019، Gupta and Saini 2018،

بينما ركز عدد قليل من البحوث على تحديد العوامل المؤثرة على نية الموظفين المحتملين للتقدم لوظيفة بمؤسسة معينة ، من بينها دراسات (sehegal&Malati (TPD). (Sivertzen et al., 2013) (Saini et al., 2013). (2014). (Saini et al. 2015 2021)، والتى اتفقت على أهمية الدور الوسيط لكل من الصورة الذهنية وسمعة صاحب العمل فى التأثير على نية المتقدمين للوظائف، حيث أكدت أن الإدارة الفعالة للعلامة التجارية لصاحب العمل تخلق صورة إيجابية لصاحب العمل "تؤثر بدورها على نية التقدم لشغل وظيفة شاغرة فى منظمة ما ،و أنها تمكنها من التمييز بين الشركة ومنافسيها كصاحب عمل، وأن السمات المتعلقة بمستوى الشركة والوظيفة تؤثر بشكل إيجابى على قرارات المرشحين بشأن التقدم للوظائف .كما أكدت دراسة (LXie et al ٢٠١٥) وجود علاقة بين سمعة المنظمة ونجاحها فى جذب



المتقدمين للوظائف من ذوى المهارات العالية ، وتؤكد النتائج على حقيقة أن سمعة الشركة هي العامل الأكثر أهمية الذى يؤثر على اختيار الموظفين المحتملين .

كما أثبتت دراسات (jumca Silva and Dias, 'sainiet at al.,2014) (2022)) أنه من المرجح أن يتقدم الموظف المحتمل لوظيفة عندما تتطابق السمات الوظيفية المعلن عنها مع مجموعة العوامل المهمة بالنسبة له ، لذلك، يبذل أصحاب العمل جهوداً فى توصيل رسائل علامة تجارية واضحة ومتسقة حول السمات المميزة للمنظمة لمساعدة الموظفين المحتملين على الحكم على قيمهم وأهدافهم وثقافتهم ومطابقتها مع المنظمة.

واهتمت عدة دراسات بتقييم فعالية التكنيكيات التى يتم استخدامها فى سياق استراتيجية إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل والتى تساهم بفاعلية فى خلق جاذبية العلامة التجارية لصاحب العمل وخلق المنفعة لكل من الموظفين المحتملين وأصحاب العمل ، وأن هذه المنافع تعمل كمؤشر للجودة فى سوق العمل وتضع المنظمة كـ "صاحب عمل مفضل" ويشكل تصورات إيجابية للعلامة التجارية لصاحب العمل). Tanwar and Kumar, 'Saini et al., 2022 ,Wilden et al., 2010 (2019).

وفى ها السياق، اتفقت عدة دراسات على بعد القيمة الاجتماعية المتمثلة فى تكنيكيات المسؤولية الاجتماعية للشركات وأنها تؤثر إيجابياً على نوايا التقديم للوظائف وجذب المتقدمين المحتملين للوظائف، حيث أشارت دراسات (٢٠٢٢ Nanjundeswaraswamy et al.) Kumari and Sain.2018 (2020, Tarigan et al .) Sharma and Prasad) (٢٠١٨) (Carlini et al .) (Binu Raj et al.2022) Bharadwaj, S. (2024؛ 2019) وذلك لأن المسؤولية الاجتماعية عنصراً أساسياً لثقافة المؤسسات وتشير إلى اهتمام المنظمات بالموظفين وبناء صورتها كمكان جيد للعمل، وأنها أداة قيمة للعلامة التجارية لتحقيق

مكانة متميزة في سوق العمل التنافسية وجذب مجموعة من الموظفين المهرة ، وأن الخريجين الشباب يظهرون اهتماماً متزايداً بمكانة المسؤولية الاجتماعية للشركات في المنظمة. كما تفردت دراسة (Guerci, M. et al.2016) بمصطلح السمعة الخضراء للمؤسسة وتأثيرها على جذب المتقدمين للوظائف.

وفي نفس السياق أكدت دراسات متعددة على أهمية تكتيك التوازن بين العمل والحياة وتأثيره على نوايا التقدم للوظائف، حيث أشارت دراسات (Kumari & Saini ، ٢٠١٨) (دبيريان وآخرون، ٢٠١٧) (١) (٢٠٢٠) (Senarathne Tennakoon, Tanwar, K. and) (2017) أن جودة حياة العمل تعزز جاذبية المتقدمين للمنظمة ، وأن ترسيخ "ممارسات العمل الصديقة للحياة" مثل توفير وقت مرّن للموظفين، والعمل عن بعد، والترفيه، وإجازة الوالدين في رسائل العلامة التجارية لصاحب العمل يخلق منظمة مثالية تحقق التوازن بين الحياة الشخصية والرسمية للفرد ، مما يساهم في بناء سمعة جيدة يمكن أن تجتذب مجموعة من الموظفين الموهوبين .

وأشارت عدة دراسات إلى بعد القيمة النفسية والتمثلة في التكتيكات التي تساهم في خلق مناخ العمل الصحي، حيث أشارت دراسات (Bharadwaj, S. 2024) (UNIVERSUM,2019)، (Tanwar and Prasad,2017) – ((. أن بيئة العمل الخالية من التوتر والموجهة نحو العمل الجماعي والداعمة للابداع و استقلالية الموظفين تؤثر على نية المتقدمين المحتملين من خلال زيادة جاذبية صاحب العمل ، حيث يجذب الأفراد إلى صاحب العمل الذي يعزز بيئة عمل ممتعة وسعيدة ومريحة نفسياً.

بينما اهتمت دراسات أخرى بأهمية البعد الاقتصادي المتمثل في التعويضات والمزايا المادية وتأثيره على نوايا التقديم للوظائف و أوضحت أن الرواتب والمزايا المادية العالية تجذب عدداً أكبر من المرشحين المؤهلين من سوق العمل، كما أن سياسة



التعويضات الصحيحة التي تحقق مبادئ المساواة والمرونة والمزايا المالية وغير المالية يمكن أن تساهم في قرار المرشح بالتقدم لوظائف لدى صاحب العمل .

Denning et al.2011(Kar et) (sTanwar & Kumar,2019)
(al.2022

Rechlin and Kraiger,2012) -(Rochika & Prasad,2019)

وعلى جانب آخر أظهرت دراسات أهمية البعد الوظيفي المتمثل في دعم تكتيكات التدريب والتعلم والنمو الوظيفي وتأثيره على نوايا الموظفين المحتملين ، حيث أشارت دراسات (Deloitte,2016 ؛ Gilani, H., & Cunningham,2017) (Bodderas) (Chhabra, N., & Sharma, S. (2014). أن التدريب والتطوير المهني أحد الأسباب الأساسية التي تدفع المرشحين إلى اتخاذ قرار بشأن التقديم للوظائف، وأنه يجذب الموظفين المؤهلين بشكل جيد، وأكدت دراسة (Mihalcea, A. (2017). أن لأكبر التحديات التي تواجه الموارد البشرية هو تطوير المهارات الرقمية للموظفين والمديرين .

ومن الأهمية بمكان أنه أثبتت الدراسات فيما يتعلق بالتكنيك الأكثر فاعلية في جذب الموظفين المحتملين وبناء تصور إيجابي عن بيئة العمل أنه يتوقف على المرحلة العمرية للمرشحين المحتملين للوظائف حيث أكدت دراسات (Manpower,2016)، (Sharma and Prasad,2018). (Alves et al., -Deloitte,2016) 2020 حيث أن أهم عوامل جذب لأبناء جيل الألفية Y هو فرصة التقدم الوظيفي وبرامج التطوير، وتعزيز المهارات وبيئة تعليمية داعمة، وساعات العمل المرنة، والتوازن بين العمل والحياة، والسمعة الطيبة في الممارسات الأخلاقية، ومطابقة قيم الشركات والأمن الوظيفي .بينما أكدت دراسة أجراها (Ruchika, N. and Prasad, A. (2019) أن التعويضات المجزية وبيئة العمل الصحية أكثر قيمة بين الجيل الحالي.

كما أوضحت دراسة (Plakhotnik, M. S. et al. 2023). التى تم إجراؤها على عينة من الطلاب الجامعيين أثناء تدريبهم فى عدد من الشركات ،وأكدت النتائج أن الشركات تؤكد على القيم الاقتصادية والهوية البصرية والسمات الوظيفية ، بينما يعطى المتدربون الأولوية لقيم التطوير المهنى والقيم النفسية والاجتماعية .

الاتجاه البحثى الثانى / الدراسات المتعلقة بإدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر المنصات الرقمية:

اتفقت عدة داسات أن المنصات الرقمية مثل وسائل التواصل الاجتماعى والمواقع الالكترونية للشركات ومواقع التوظيف ومواقع التقييم والمراجعات يمكن أن تساعد فى بناء علامة تجارية قوية لصاحب العمل و جذب المتقدمين المؤهلين، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية فى سوق العمل (كما تتمتع المنصات الرقمية الجديدة بالقدرة على تحديد المرشحين المحتملين لوظائف معينة، فضلاً عن المساهمة فى تطوير المهارات والقدرات الرقمية، ودفع تنمية الجيل الجديد من القادة (Smet el al. 2016). Baum, M., & Kabst, R. (٢٠١٦)، (Katiyar, V. and Saini, G. 2016)، (Backhaus, 2016).) (2014) (Mi_c et al. 2018) (et al. 2015 Eger) (Gulati, T. (2019). Labrović, J. A., et al. 2021. Gehrels, S. (2019)- (Lissaneddine, (Z., et al. 2021

أكدت العديد من الدراسات على أهمية مواقع الويب الخاصة بالشركات فى الوصول إلى المرشحين المحتملين وجذبهم للتقدم لوظيفة معينة ، حيث إن فعالية الموقع الإلكتروني يساعد الشركات على التمييز بين نفسها ومنافسيها، مما يؤدي بدوره إلى زيادة جاذبية المنظمة. (Pfieffelman, et al. 2010 Walker, et al., 2011



2015). Kumari, P., & Dutta, M. ،Tran ؛2015 ،(Ten Broek
(2022)

وأكدت دراسة (Cocchi, C. A., & Seracini, F. (2022). أهمية الموقع الإلكتروني للشركة لجذب الموظفين المحتملين من خلال نقل صورة إيجابية للشركة كصاحب عمل ، من خلال استخدام النصوص المتعددة الوسائط والمتاحة في قسم الوظائف و استراتيجيات العرض والمشاركة لجذب وإعلام الأفراد المرشحين ونشر قيم الشركة وشهادات الموظفين والعنصر المرئي لصفحات الويب، مع التركيز على الوظيفة الإبداعية التي تتحقق من خلال الصور و التأكيد على القيم مثل العلاقات الشخصية الإيجابية وفرص التعلم والإبداع والابتكار والشمول من خلال العناصر اللغوية والبصرية.

وأثبتت عدة دراسات أنه يتم استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل متزايد في حملات إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل وفي عملية التوظيف ،لما تقدمه لأصحاب الأعمال من مزايا متعددة منها إمكانية الوصول إلى أعداد هائلة من الباحثين عن وظائف ،بالإضافة إلى ذلك، أدى ظهور "اقتصاد العمل المؤقت"، فضلاً عن جائحة COVID-19، إلى خلق حاجة متزايدة للدعم التنظيمي عبر الإنترنت في سياق العلامة التجارية لصاحب العمل. (Kietzmann et al, 2011)، وإمكانية نشر معلومات تفصيلية بتكلفة تكاد تكون معدومة، و توسيع الرؤية من خلال تجاوز الحدود الجغرافية والثقافية، بالإضافة إلى ذلك، تسمح منصات الوسائط الاجتماعية للمستخدمين بمشاركة آرائهم ووجهات نظرهم وخبراتهم، عبر الكلام الشفهي - EWOM. وجذب المواهب الجديدة، لأنها المنصات الأكثر استخدامًا من قبل جيل الألفية.

ركزت غالبية الدراسات بشكل أكبر على تأثير استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في دعم جاذبية العلامة التجارية لصاحب العمل (Carpentier et ٢٠١٩)

et al. ٢٠٢٠، Eger et al؛ 2019، et al. Carpentier ٢٠١٧، al. Kashive 2020، Mičik & Kissel & Büttgen 2015، Sivertzen & Nilsen ٢٠١٣، Otken & Okan؛ ٢٠١٨، Mičudová

إلى جانب دراسات أخرى أقل اهتمت بتأثير استخدام وسائل التواصل الاجتماعي على تعزيز نية التقدم للوظيفة (Ha & Luan, 2018؛ ٢٠١٣، Carpentier et al. 2017، Sivertzen et al.) Kucherov et al. 2019، Hanu, et al.. (2021) -Kaoud, M., & ElBolok, M. (2022)-

كما أكدت دراسات (٢٠١٣، Frasca & Edwards، Sivertzen et al) استخدام وسائل التواصل الاجتماعي (فيسبوك أو لينكد إن) يمكن أن يعزز صورة العلامة التجارية لصاحب العمل وجاذبيتها، مما يزيد من مواقف المتقدمين للوظائف ونواياهم وسلوكهم المرتبط بالانضمام إلى المنظمة. كما اهتمت بالتحقيق في العوامل المؤثرة على جاذبية صاحب العمل في سياق وسائل التواصل الاجتماعي، وكشفت النتائج عن أن مقياس جاذبية صاحب العمل يمكن أن يتمثل في قيمة الابتكار والقيمة النفسية وقيمة التطبيق، والقيم الاقتصادية والاجتماعية وأنها عوامل أساسية يجب مراعاتها عند وضع استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل.

وأظهرت دراسات Allen et al. 2013 - Sivertzen et al.، العلاقة المهمة بين وسائل التواصل الاجتماعي وسمعة الشركة، وأنها تؤثر على نية المتقدمين المحتملين للوظيفة.

اتفقت عدة دراسات على الدور الوسيط لكل من جاذبية صاحب العمل وسمعة صاحب العمل على العلاقة بين وسائل التواصل الاجتماعي ونية المتقدمين المحتملين للتقدم للوظائف



Broek, 2015; Jiang and Iles, 2011; Wang,)
2013).(Priyadarshini et al., 2017; Müller and Piepenstock,
(2016; Pingle /& Sharma ,2013 (Weeger et al.2015

ويمكن تفسير النتائج السابقة بما توصلت له دراسات على الارتباط الإيجابي بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي و جاذبية وسمعة صاحب العمل ونوايا الموظفين للتقدم للوظائف ، ذلك لأن وسائل التواصل الاجتماعي والشبكات الاجتماعية تمثل أدوات ممتازة لتوصيل قيم العلامة التجارية لصاحب العمل وتقديم عروض قيمة وفريدة وجذابة للموظفين المحتملين ، وبالتالي بناء تصورات إيجابية كمكان مرغوب للعمل نظراً لأنها توفر إمكانيات واسعة للتواصل المباشر (على سبيل المثال، الفيديو والصوت والمشاركات والدردشة المباشرة والصور والرسائل الخاصة. (Lee et al.2020)

(Nguyen and Nguyen 2021).

وفيما يتعلق بتقييم فعالية المنصات الرقمية في إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل، أثبتت دراسة أجرتها (Minchington 2014) أن وسائل التواصل الاجتماعي ومواقع الويب المهنية أفضل أدوات لتعزيز العلامة التجارية لصاحب العمل، حيث تستخدم ٧٦٪ من الشركات وسائل التواصل الاجتماعي وتستخدم ٦٤٪ من الشركات مواقع الويب المهنية، وأن أكثر أدوات إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل فعالية من وسائل التواصل الاجتماعي هي (Facebook و Twitter) والشبكات المهنية عبر الإنترنت (LinkedIn) ومواقع الويب الخاصة بالشركة ، حيث يستخدم المرشحون مواقع الويب المهنية الخاصة بالشركات كقناة رئيسية أثناء البحث عن وظيفة، بنسبة ٤٢٪. ويستخدمون مواقع الشبكات الاجتماعية المهنية (لينكد إن) بنسبة ٣٨٪ ، ويستخدمون مواقع التواصل الاجتماعي (فيسبوك) ٣٥٪ .

وأضافت دراسات (Tanwar and Kumar, ، Kashive et al.) ٢٠٢٠) (Yoganathan et al. 2020, 2021 Osburg et al. 2019). أن هذه المنصات تقدم للباحثين عن عمل معلومات وآراء وتقييمات بشأن صاحب العمل والتي تعمل كمحددات رئيسية لجذب الموظفين الموهوبين خاصة المنتمين إلى الفئات العمرية الأصغر.

اتفقت العديد من الدراسات (أن وسائل التواصل الاجتماعي LinkedIn و Facebook و Twitter) هي منصات مهمة للترويج للعلامة التجارية لصاحب العمل من خلال الاعلان عن الوظائف والمزايا المقدمة للموظفين حيث تساعد في جذب أفضل المواهب والتفاعل مع الباحثين عن عمل والتحقق من ملفاتهم الشخصية وتقليل تكلفة التوظيف كما أنها أكثر إنتشاراً (Osburg et al. 2021, Mukul and Saini, 2021) (Joglekar and Tan al. 2020) (Elefant ,2011)

وأشارت دراسات مهمة (Ahamad, F., & Saini, ، Ahamad, 2019) (G. K. (2022)) إلى بعض العوامل المؤثرة على فاعلية أنشطة التوظيف من خلال منصات التواصل الاجتماعي وأن مصدر المعلومات يؤثر على فاعلية اتصالات التوظيف وتؤثر على المتلقين بشكل مختلف. فمصادر المعلومات الرسمية المعتمدة من الشركة مثل موقع الشركة على الويب وصفحة الشركة على وسائل التواصل الاجتماعي وإعلانات الوظائف تقدم الكثير من المعلومات ولكنها تعتبر أقل موثوقية لأنها قد تركز فقط على الجوانب الإيجابية لصاحب العمل، بينما مصادر المعلومات المستقلة عن الشركة مثل الشائعات وتوصيات الموظفين والمراجعات عبر الإنترنت أكثر مصداقية لأنها أقل عرضة للتلاعب من قبل المنظمات، وبالتالي، توفر تقييماً أكثر واقعية لصاحب العمل.



وتفردت دراسة (Weeger & Wang, 2015)) باقتراح استراتيجية من ثلاث مراحل لاستخدام الفيسبوك لجذب وتجنيد خريجي الجامعات والتي تضمنت أولاً، جذب أكبر عدد ممكن من الطلاب المستهدفين إلى صفحة المعجبين الخاصة بصاحب العمل. ثانياً، إشراك هؤلاء الطلاب بنشاط لدى صاحب العمل من خلال تعزيز EB الخاص بهم وأخيراً، تشجيع أصحاب العمل للطلاب على التقدم للوظيفة.

اثبتت دراسة ((Pirić, V.et al. (2018) أن الخريجين يستخدمون الشبكات الاجتماعية للبحث عن فرص عمل، لكنهم يتقدمون عبر مواقع الويب الخاصة بالشركات. يستخدم المرشحون الشبكات الاجتماعية للاستعداد لعملية التوظيف بينما تعتبر الشركات التي تستخدم الشبكات الاجتماعية أكثر جاذبية من منظور المرشح.

من النتائج المهمة ماكشفتها دراسة (Hood et al. 2014) من استخدام الطلاب LinkedIn لمشاركة قدراتهم وإنجازاتهم والمهارات المكتسبة واهتمامات العمل المستقبلية لإنشاء علامتهم التجارية الفريدة في سوق العمل التنافسية).

مع انتشار وسائل التواصل الاجتماعي، تستخدم المنظمات مواقع الشبكات الاجتماعية المختلفة (SNSs) للترويج لعلامتها التجارية كصاحب عمل من خلال مشاركة المحتوى المهني على LinkedIn والمزيد من المحتوى غير الرسمي المتعلق بالاتصالات على Facebook و Twitter (Hollensen et al., 2012; Mäkelä and Nadeem, 2017).

اهتمت دراسات بالتمييز بين وسائل التواصل الاجتماعي المهنية (Linked in وغير المهنية (Facebook)، وأوضحت أن المنظمة التي تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي غير المهنية كأداة للتوظيف يُنظر إليها من قبل المتقدمين للوظائف على أنها أقل عدالة من المنظمة التي لا تستخدم هذه الوسائل ، وأن نوايا المتقدمين للحصول على الوظيفة تكون أقل بالنسبة للشركات التي تستخدم وسائل التواصل

الاجتماعى غير المهنية لأغراض التوظيف، بينما تكون وسائل التواصل الاجتماعى المهنية أكثر فعالية من تلك غير المهنية، وأن غالبية المستخدمين النشطين لا يأخذون فى الاعتبار وسائل التواصل الاجتماعى غير المهنية للأنشطة المهنية. وعلى العكس من ذلك، قد تكون وسائل التواصل الاجتماعى المهنية أكثر فعالية فى بيئة التوظيف النشطة. (Nikolaou, ٢٠١٤،؛ (Caers, R., & Castelyns , 2011)، (Zide, J., Elman ٢٠١٢،) Madera))

دراسة (Mochi ,F et al.2017) وتؤكد على الاستراتيجية الأكثر فاعلية فى تحقيق الجاذبية لصاحب العمل على الموقع المهني لينكد إن ، والغير مهني فيسبوك وأكدت أن الدور الهام للينكد إن فى التوظيف الالكتروني ، ودوره فى تشكيل صورة صاحب العمل ، وأن سهولة الاستخدام وجاذبية الصفحة تؤثر على نية الباحثين عن عمل فى متابعة الوظيفة ومن الجدير بالكر تطبيق هذه الدراسة على عينة من طلاب ماجستير إدارة الأعمال.

وأوضحت دراسة (Wazed, S., & Ng, E. S. 2015) (التى أجريت على عينة من الطلاب الجامعيين أن يمكن توظيف فيسبوك فى التوظيف من جلال ٣ استراتيجيات تتمثل فى جذب أكبر عدد ممكن من الطلاب للإعجاب بصفحة صاحب العمل ، ثم تفاعل صاحب العمل مع الطلاب بنشاط لتعزيز العلامة التجارية كصاحب عمل محتمل، ثم يبدأ صاحب العمل فى دعوة الطلاب لفرص عمل والتقدم لوظائف شاغرة، وأن ذلك يحقق لصاحب العمل العديد من المزايا منها سرعة التوظيف، والوصول الواسع والمتكرر الى طلاب الجامعات ، وخف تكاليف التوظيف، وتعزيز العلامة التجارية لصاحب العمل لتجنيد طلاب الجامعات.

دراسة (Ha, N.et al. 2018) (وهى أيضاً تم تطبيقها على عينة من طلاب جامعيين، وأكدت النتائج أن وسائل التواصل الاجتماعى تؤثر على نية التقدم للوظائف



من خلال تسويقها لقيم المثيرة للاهتمام (بيئة العمل المحفزة والجاذبة-العوامل النفسية-سمعة الشركة) وقيمة العدالة والقيم التنموية (تقدير صاحب العمل للموظف- التطوير المهني-سلامة بيئة العمل)، كما تؤكد النتائج وجود فروق في النتائج بين ذوى الخبرة وغير ذوى الخبرة.

وبجانب مواقع التواصل الاجتماعي، أشارت عدة دراسات عن اتجاه ناشئ مؤخراً متعلق بتبادل التقييمات حول أصحاب العمل ، و تزايد أهمية منصات المراجعات المتعلقة بالمؤسسات والوظائف مثل Indeed و Vault و Great Place to Work و Glassdoor وأكدت على تأثير المراجعات على قرارات ونوايا الموظفين المحتملين فى اتخاذ القرار بشأن التقديم للوظائف وتعزيز توقعاتهم بشأنها، حيث توفر هذه المواقع الإلكترونية الكثير من البيانات عالية الجودة فيما يتعلق بتقييمات الموظفين الحاليين لاييجابيات وسلبيات مكان العمل التى تساعد الباحثين عن الوظائف فى فهم سمات العلامة التجارية لصاحب العمل مثل فرص التطوير الوظيفى والراتب والمزايا وممارسات الإدارة وثقافة العمل وقيمة التوازن بين العمل والحياة ، يستخدم الباحثون عن عمل هذه المنصات لجمع المعلومات حول أصحاب العمل المحتملين فى المستقبل. (Figurska and Matusk.2013 ((McFarland and Ployhart, 2015.) ((Kashive et al., 2020) Melia Gonzalez and Bulchand-Gidumal, 2016)) (Saini and Jawahar, 2019). (Kaur and Shah, 2020 (Pilcher,2018). Benton, 2018

تُعد شهادات الموظفين أداة مميزة لإدارة العلامة التجارية لصاحب العمل يمكن من خلالها للمنظمات الوصول إلى المرشحين المحتملين وتسويق قيمة اقتراحهم بشكل فعال عبر مواقع التواصل الاجتماعي والموقع الإلكتروني للشركة حيث يمكن للموظفين أن يعملوا كسفراء مميزين للشركة التى يعملون بها من خلال رواياتهم الشخصية عن تجاربهم الفعلية وتقييمهم لمدى تحقق لمقترحات القيمة التى تعلن عنها المنظمة، مما

يعزز مصداقية الشركة. و يمكن أن تتخذ هذه الشهادات شكل نصوص مكتوبة على مواقع الويب الخاصة بالشركات (على سبيل المثال، اقتباسات قصيرة أو مقالات أو مقابلات أو منشورات على مدونة الشركة أو حساب Facebook / Twitter / Instagram) Al-Shuaibi et al., 2016

أكدت دراسة (Joglekar, J., & Tan, C. S. 2022) على أهمية **LinkedIn** واستخدامها من جانب المنظمات للترويج للعلامة التجارية لصاحب العمل ولجذب المواهب من خلال نهج "الجودة مقابل الكمية" ، من خلال مشاركة المحتوى الذى تنتجه الشركة (FGC) وأحدث الأخبار والمعلومات حول الأحداث والمعارض الشعبية ، أو المحتوى الذى ينتجه الموظفون (EGC) من شهادات وتعليقات. والسبب وراء كون **LinkedIn** أداة مثالية لبناء علامة تجارية لصاحب العمل كونه أكبر شبكة مهنية فى العالم ومنصة الوسائط الاجتماعية الأكثر استخداماً للشركات والمهنيين والموظفين ، وقيمتها التجارية التى لا تزال مدفوعة بقدرته على النمو.

وأكدت العديد من الدراسات أن جيل الألفية وما يليه يفضلون منصات **Instagram و WhatsApp و Snapchat** ، وأن لينكد إن لا يزال فى طور جذب المزيد من من أعضاء جيل الألفية ، الذى يفضل استخدام Facebook والمعلومات التى تتم مشاركتها من الصور والمنشورات حول الأشخاص الذين يعملون فى الشركة والاجتماعات وأنواع مماثلة من المنشورات ..

(Bali and Dixit, 2016;) (Gujarathi and Kulkarni, 2018) (**Utz, 2016**)

Kushal and Nargundkar, 2020) (Nagra,2013) (Daiya and Roy,2016) (2019 Hu et al. ،2018 Pitt et al.). (Alonso,et al. 2022)

لجذب جيل الألفية، تعد وسائل التواصل الاجتماعى أهم أدوات التوظيف وإدارة العلامة التجارية لصاحب العمل، حيث وجد ٧٣٪ منهم آخر وظيفة لهم من خلال موقع



التواصل الاجتماعي لأنها توفر منصات تفاعلية لمشاركة ومناقشة وتعديل المحتوى الذى ينشئه المستخدم، ويقضى جيل الألفية نصف الوقت فى التعرف على منظمة ما قبل التقدم للحصول على وظيفة مقارنة بالأجيال الأخرى. إلى جانب ذلك، يجب أن يكون Ivančević, S., & ٢٠١١ Vlastelica, T. 2022.

ويؤكد على ذلك دراسة (Micik, M., & Micudova 2018) التى تؤكد ضرورة أن تستخدم الشركات حاليا استراتيجيات إدارة علامة تجارية من خلال وسائل التواصل الاجتماعي ومواقع التوظيف مختلفة تمكنها من بناء صورة صاحب عمل جذاب للموظفين المحتملين من جيل الألفية . كما تؤكد دراسة Rita,B & Barbara,I 2013 أن جيل الألفية يستخدم وسائل التواصل الاجتماعي كأداة توظيف من خلال البحث والمشاركة والقيادة والتجربة والتلقي، وأنه تختلف أهداف جيل الألفية باختلاف مراحل التوظيف، وأنهم يقومون بجمع الشائعات والآراء من المصادر الرسمية للمؤسسة، وأياً من خلال المصادر الخارجية التى لا تسيطر عليها رقابة المنظمة، وبالتالي قد تشكل وسائل التواصل الاجتماعي على بع المخاطر والتكاليف المؤسسية، مما يتطلب تغييرات جذرية فى نظم وسياسات ادارة الموارد البشرية لتحقيق الشفافية فى ادارة وسائل التواصل الاجتماعي.

وعن نوعية المعلومات التى يتم نشرها عبر وسائل التواصل الاجتماعي تتمثل فى مشاركة معلومات دقيقة وكاملة مع المتقدمين للوظائف حول ثقافتها وأجواء العمل والتقدم الوظيفي وأخلاقيات العمل ومستقبل النمو الوظيفي (الزغبى وعون، ٢٠١٦). باستخدام التغريدات أو المنشورات أو الرسائل الفورية أو اقتراح مواضيع للمناقشة مع متابعيها (Bondarouk,et al. 2014) وتشكل هذه المعلومات الأساس لعملياتهم لتقييم جاذبية المنظمة لتقدير ملاءمتها لها .

مناقشة الدراسات السابقة:

- لا تزال الدراسات العلمية حول العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والمنصات الرقمية جزئية وتفتقر إلى فحص التأثيرات المتداخلة لإدارة العلامة التجارية لصاحب العمل في سياق المواقع الالكترونية للشركات وشبكات التواصل الاجتماعي.
- إن دراسات ادارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر المنصات الرقمية تنمو ولكن بوتيرة بطيئة للغاية ، وأن ادارة العلامة التجارية لصاحب العمل على وسائل التواصل الاجتماعي تلقى اهتماماً أقل في الممارسة العملية ، الدراسة الحالية هي محاولة لسد هذه الفجوة.
- يمكن تصنيف البحوث حول العلامة التجارية لصاحب العمل إلى فئتين هما "دراسات العلامة التجارية لصاحب العمل" كمجال متنامٍ، و"دراسات العلامة التجارية لصاحب العمل ووسائل التواصل الاجتماعي" كمجال ناشئ.
- تم إجراء معظم أبحاث إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل من قبل باحثين في الولايات المتحدة الأمريكية ، يليها المملكة المتحدة ، وألمانيا ، والهند، في حين تم إجراء البحوث حول العلامة التجارية لصاحب العمل في سياق استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في فرنسا ، وألمانيا ، والنرويج ، ورومانيا. بينما لازالت البحوث في مرحلة مبكرة جداً في الدول العربية .
- غالبية الدراسات اهتمت بقياس جاذبية صاحب العمل في سياق التوظيف الإلكتروني لفهم تصورات الباحثين عن عمل حول التوظيف عبر الإنترنت ،بينما الدراسات التي تقيس نفس المتغير في سياق ادارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو الموقع الالكتروني للشركات لا تزال في مرحلة مبكرة .
- ركزت غالبية الدراسات على دور الشبكات الاجتماعية لجذب المرشحين المناسبين. ومع ذلك، لا توجد دراسات عن كيفية استخدام الشبكات الاجتماعية في مراحل



التوظيف والاختيار. كما اهتمت الدراسات بتصنيف الشبكات الاجتماعية إلى مهنية وغير مهنية، وأكدت النتائج أن الشبكات المهنية هي الأكثر تأثيراً.

■ على الرغم من اتفاق العديد من الدراسات على أن إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل على المنصات الرقمية سواء الموقع الإلكتروني أو وسائل التواصل الاجتماعي للشركات يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على جاذبية صاحب العمل وتصورات المتقدمين المحتملين، ومع ذلك، لم تحدد هذه الدراسات الآليات الأساسية التي تفسر كيفية حدوث هذه التأثيرات، وما الخصائص التي تجعل هذه المنصات الرقمية فعالة في إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل.

■ أثبتت الدراسات أنه على الرغم من أن المنظمات تبذل جهوداً للترويج للعلامة التجارية كصاحب عمل، إلا أنها لم تنجح في فهم الطبيعة الشبكية للتواصل على منصات التواصل الاجتماعي بشكل كامل لأنها تركز على تقديم تجارب العمل المثالية والنواحي الإيجابية وتتجاهل السلبيات، وبدلاً من ذلك يجب على العلامات التجارية لصاحب العمل التفاعل مع الطبيعة الشبكية لهذه المنصات لتعزيز تواصل فعال يغذى جذب المواهب والاحتفاظ بها.

■ اعتمدت دراسات إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل على مداخل متنوعة إدارية واتصالية وتسويقية نفسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية، فعلى مدى العقود الثلاثة الماضية، حاول كل من الباحثين والممارسين تحديد وتصنيف عوامل جاذبية صاحب العمل (السمات) في فئات تعكس أبعاداً مختلفة من الفوائد أو القيم أو الاحتياجات المتعلقة بالعمل. صنفها أمبلر وبارو (١٩٩٦) إلى فوائد وظيفية ونفسية واقتصادية، وصنفها بيرثون وآخرون (٢٠٠٥) إلى قيم تطويرية وتطبيقية واجتماعية واقتصادية ورمزية، وحدد دانيال وباتريك وأليكس (٢٠٢٠) عوامل جاذبية صاحب العمل وخصصوها إلى فئات ERG - احتياجات الوجود والارتباط

والنمو - بتطبيق نظرية ألدرفر (١٩٦٩) التي كانت تستند إلى نظرية ماسلو في التسلسل الهرمي للاحتياجات.

- تم اختبار مجموعة متنوعة من **النظريات والنماذج** التي تفحص العوامل التي تؤثر على نية الأفراد للتقدم للوظائف لدى صاحب علامة تجارية معين، ومن النظريات المستخدمة نظرية الإشارات، والجاذبية الرمزية، والحضور الاجتماعي والمعلوماتية، والهوية الاجتماعية، والتبادل الاجتماعي، والمزيج التسويقي.
- تنوعت **المناهج المستخدمة** في الدراسات السابقة ما بين **الكمية والكيفية**، ولكن سادت الأدوات الكمية من خلال إجراء الاستبيانات لقياس اتجاهات الأفراد المرشحين للوظائف ونواياهم السلوكية نحو صاحب عمل محدد، تلاها إجراء المقابلات المتعمقة مع مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسات، ثم إجراءات تحليل المحتوى للمواقع الإلكترونية وصفحات التواصل الاجتماعي.
- ركزت **العينات** في عدد كبير من الدراسات على طلاب الجامعات في السنة النهائية باعتبارهم من الجمهور المستهدف لغالبية أصحاب الأعمال.

ثانياً : قضية الدراسة :

تستهدف الدراسة فحص وتحليل تكتيكيات إدارة العلامة التجارية عبر المنصات الرقمية وتأثيرها على على النية السلوكية للمتقدمين المحتملين للوظائف، وذلك من خلال تطوير نموذج علمي يحاول أن يعكس بشكل أفضل طبيعة العلاقة بين إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل والمنصات الرقمية من خلال قياس تأثير عناصر وسيطة مثل الصورة الذهنية لصاحب العمل وجاذبية صاحب العمل، وذلك بهدف تسليط الضوء على أهمية إدارة العلاقات بين المؤسسات وواحدة من أهم مجموعات المصالح وهي الموظفين المرشحين أو المحتملين، وتحديد أهم استراتيجيات التسويق والموارد البشرية التي تساعد العلامات التجارية على جذب أفضل العناصر البشرية للعمل بها في بيئة العمل المصرية.



ثالثاً: أهداف الدراسة :

- ١- دراسة العلاقة بين إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل والمنصات الرقمية ونية التقدم للوظائف.
- ٢- تحديد العوامل المؤثرة على النية السلوكية للمرشحين المحتملين للتقدم للوظائف.
- ٣- تحديد المنصات الرقمية الأكثر تأثيراً في إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل .
- ٤- اختبار نموذج الدراسة في بيئة العمل المصرية .
- ٥- قياس تأثير المتغيرات الديموغرافية والشخصية للمرشحين المحتملين .
- ٦- إنشاء اطار عمل للمؤسسات يمكنها من إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل بفاعلية عبر المنصات الرقمية.
- ٧- فهم دور المنصات الرقمية في خلق جاذبية لصاحب العمل وصورة ذهنية إيجابية على المنصات الرقمية
- ٨- تقييم استراتيجيات إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل التي تساهم في جذب أفضل المرشحين.
- ٩- تحديد أهم القيم التي يفضلها المرشحين المحتملين في صاحب العمل.
- ١٠- فهم كيفية تقييم طلاب السنة الاخيرة من الجامعة لشخصية صاحب العمل المثالي.
- ١١- فهم كيفية استخدام الشباب الجامعي في السنة النهائية و المرشح للوظائف في المستقبل القريب للمنصات الرقمية للحصول على معلومات عن صاحب العمل المستقبلي.

رابعاً: فروض الدراسة :

١. تؤثر ادارة العلامة التجارية عبر الموقع الإلكتروني على نية التقدم الوظيفي (مباشرة)
٢. تؤثر إدارة العلامة التجارية عبر الموقع الإلكتروني على نية التقدم الوظيفي عبر الجاذبية
٣. تؤثر ادارة العلامة التجارية عبر الموقع الإلكتروني على نية التقدم الوظيفي عبر الصورة الذهنية
٤. تؤثر ادارة العلامة التجارية عبر لينكد إن على نية التقدم الوظيفي مباشرة
٥. تؤثر ادارة العلامة التجارية عبر لينكد إن على نية التقدم الوظيفي عبر الصورة الذهنية لصاحب
٦. تؤثر ادارة العلامة التجارية عبر لينكد إن على نية التقدم الوظيفي عبر جاذبية بيئة العمل
٧. يختلف تأثير إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر المنصات الرقمية على النية للتقدم الوظيفي باختلاف المتغيرات الشخصية، والديموغرافية " .

خامساً : الإطار النظري للدراسة :

تطور الإطار النظري لإدارة العلامة التجارية لصاحب العمل على مدار العشرين عام الماضية عبر مرحلتين:

- **المرحلة الأولى (٢٠٠٤-٢٠١٤) :** لم تكن نظريات علم النفس وعلم الاجتماع التي سبق الإشارة إليها كافية لدراسة استراتيجية إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل ، فاتجهت الدراسات إلى تصميم نماذج مستندة إلى الدمج بين التسويق والموارد البشرية ، وكان أبرز نماذج هذه المرحلة نموذج



(Backaus & Tikoo 2004) والذي يؤكد على أهمية تحقيق التكامل والتنسيق بين التسويق الداخلي والخارجي لقيم العلامة التجارية لصاحب العمل بهدف (Joglekar and Tan 2022) تحفيز الموظفين الحاليين وكسب ولأنهم وزيادة الإنتاجية، وبهدف خلق الجاذبية لصاحب العمل لدى الجمهور المستهدف الخارجي من المرشحين المحتملين للعمل. ونموذج (Minchington, B. (2006). الذي حاول تقديم إطار عمل نموذجي لمساعدة القادة والمديرين التنفيذيين لتطوير استراتيجيات صاحب عمل تجذب أفضل المرشحين.

• المرحل الثانية (٢٠٢٤-٢١٠٥) :

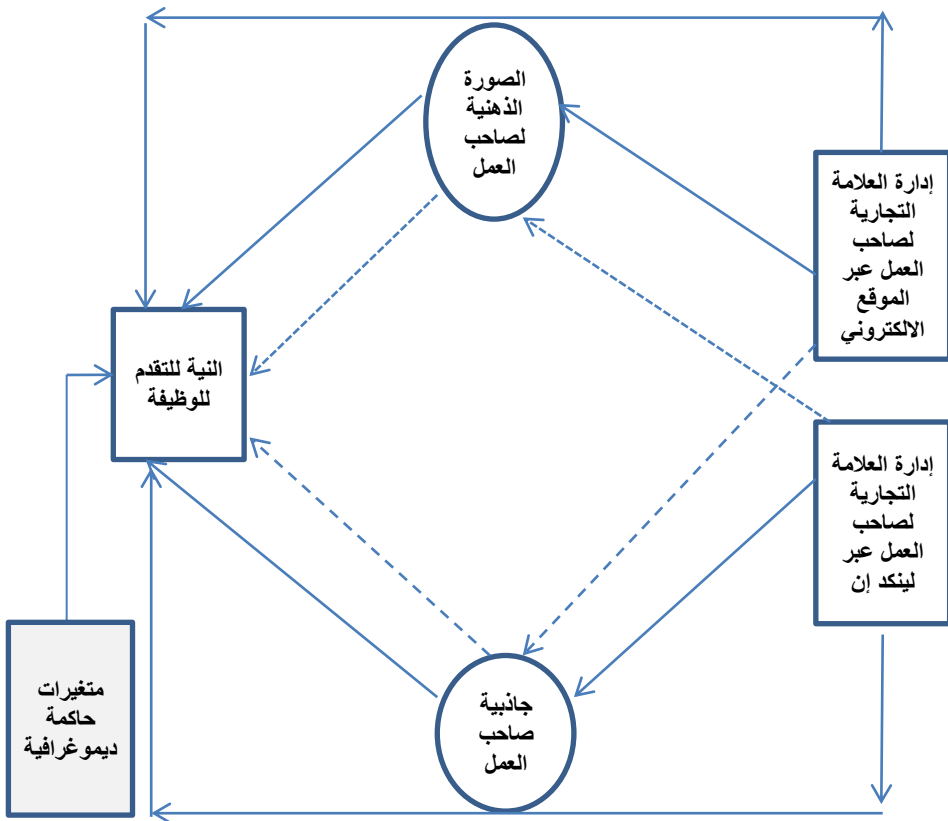
شهدت تلك المرحلة تطور المنصات الرقمية وزيادة أهميتها للعلامات التجارية، وهنا تم تصميم وتطوير عدة نماذج تركز على دراسة العلاقة بين المنصات الرقمية وإدارة العلامة التجارية لصاحب العمل، ولكن غالبية هذه النماذج تناولت وسائل التواصل الاجتماعي وكمتغير وسيط، وليس كمغير رئيسي. وشملت تلك النماذج متغيرات مثل : سمعة المنظمة-صورة المنظمة-سمعة صاحب العمل-صورة صاحب العمل-جاذبية صاحب العمل-النية للتقدم للوظائف.

ومن أبرز نماذج هذه المرحلة :

Bharadwaj, S. (2024) - Kissel, P. and Büttgen, M. (2015), Ahamad, F., & Saini, G. K. (2022) - Chhabra, L.N. and Sharma, S. (2014)- Ha, N. M., & Luan, N. V. (2018). Wazed, S., & Ng, E. S. 2015- Kumari, P., & Dutta, M. (2022).- Eger, L.et al.(2019²). Labrović, J. et al.. (2021).- Joglekar and Tan) 2022(

وهي النماذج التي استعانت بها الباحثة في تصميم نموذج الدراسة الحالي (شكل رقم ١) ، ولكن النموذج الحالي يعتمد على المنصات الرقمية المهنية كمغير رئيسي ، وأن الترويج لقيم العلامة التجارية لصاحب العمل يتم عبر هذه المنصات المهنية

(الموقع الالكتروني-صفحة لينكد إن) ، ويفترض أن ادارة العلامة التجارية عبر هذه المنصات تؤثر على نية المرشحين المستهدفين للتقدم للوظائف ، وذلك من خلال عوامل وسيطة تتمثل فى الصورة الذهنية لصاحب العمل ، وجاذبية صاحب العمل ، وأن هناك مجموعة من المتغيرات الحاكمة التى قد تؤثر فى مدى تحقق هذه الفروض من عدمها ، تتمثل فى المتغيرات الديموغرافية (النوع – السن) ، والشخصية (خبرة العمل –خبرة التدريب).



شكل رقم (١) النموذج العلمى للدراسة



سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

١- نوعية الدراسة :

تستهدف الدراسة قياس تأثير استراتيجيات إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر المنصات الرقمية على نية المرشحين المحتملين للتقدم للوظائف ، ، لذلك فإن هذه الدراسة تُعد من الدراسات الوصفية التي تستهدف وصف الظاهرة و عناصرها و وصف العلاقات و التأثيرات المتبادلة ، للوصول الى نتائج تفسر العلاقات السببية وتأثيراتها .لوقوف على الاسباب و المقدمات فى علاقاتها بالنتائج وهذا هو جوهر عملية التشخيص الذى يشير بالتالى إلى أنسب الحلول للمشكلات الخاصة بالظاهرة نفسها أو علاقاتها^٢.

٢- منهجية الدراسة :

استهدفت الدراسة قياس التأثير المتبادل بين متغيرات عديدة ،لذلك استخدمت الدراسة منهج المسح لقياس مدركات واتجاهات المرشحين المحتملين ونواياهم السلوكية للتقدم لوظائف فى الشركة محل الدراسة والتي تعد نموذجاً مثالياً فى إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل.

٣- مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع المبحوثين : يشمل طلاب الفرقة النهائية من قسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام جامعة القاهرة ،لأنهم من الجمهور المستهدف أو المرشحين المحتملين فى بيئة العمل المصرية ، وفى قطاع الاتصالات تحديداً بقطاعات (التسويق والاتصالات المؤسسية وخدمة العملاء والموارد البشرية والمبيعات) ،وقد وقع الاختيار على طلاب قسم العلاقات العامة والإعلان لإدراكهم الجيد لمفهوم إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل من خلال مقرر الاتصالات المؤسسية.

مجتمع أصحاب العلامات التجارية : تشمل جميع شركات الاتصالات العاملة في بيئة العمل المصرية وحصلت على جوائز في تميز بيئة العمل (أفضل صاحب عمل) . وقد تم اختيار قطاع الاتصالات لأنه يطبق بالفعل استراتيجية إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل ويروج لها من خلال المنصات الرقمية ، كما يوجد تنافس كبير بين شركات هذا القطاع على جذب أفضل المهارات البشرية- كما أنه قطاع يتسم بارتفاع معدلات دوران العمالة ، كما يوجد تنافس كبير بين شركات القطاع في الحصول على جوائز أفضل بيئة عمل وأفضل صاحب العمل ، و يتم الإعلان عنها سنوياً عبر المنصات الرقمية .

عينة الدراسة :

عينة أصحاب العلامات التجارية : تم اختيار العلامة التجارية فودافون مصر كدراسة حالة وذلك لإعلانها الحصول على جائزة أفضل صاحب عمل وجهة توظيفية في مصر **Top Employer** عدة مرات متتالية ٢٠٢٠-٢٠٢٤م

عينة المنصات الرقمية : تم اختيار المنصات الرسمية وهي الموقع الإلكتروني باعتباره واجهة الاتصال الأساسية لأي مؤسسة ، وتم اختيار موقع لينكد إن باعتباره وسيلة التواصل الاجتماعي المهنية .

عينة المبحوثين : تم إجراء الدراسة المسحية على طلاب الفرقة الرابعة لقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام جامعة القاهرة وعددهم ٢٣٣ طالب . وقت تم اختيار هذه العينة لأن الطلاب على وشك التخرج ، وبالتالي هم من الجمهور المستهدف أو المحتمل أن يتقدم للوظائف في القطاع محل الدراسة.



جدول رقم (١) خصائص عينة المبحوثين

العمر	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط	الانحراف المعياري
	19	26	20.23	0.786

النوع	العدد	%
ذكر	47	20.2%
أنثى	186	79.8%
خبر العمل	55	23.6%
عملت لفترة من قبل	53	22.7%
لا أعمل	125	53.6%
خبرة التدريب	92	39.5%
سبق لى التدريب	33	14.2%
فى تدريب حالي	108	46.4%
لم يسبق لى التدريب من قبل		

تراوحت أعمار مفردات عينة الدراسة من الطلاب من ١٩ : ٢٦ سنة ، كما مثلت الإناث أكثر من ثلثي العينة ٧٩.٨ % ، مقابل ٢٠.٢ % للذكور ، وبالنسبة لخبرة العمل نصف العينة تقريباً ليس لديها أى خبرة سابقة فى العمل ، مقابل أن النصف الآخر للعينة منقسم بين يعمل حالياً ، وعملت لفترة من قبل. وعن خبرة التدريب حوالى نصف العينة لم يسبق له التدريب من قبل ، بينما أكثر من نصف العينة لديه خبرة حالية أو سابقة فى التدريب .

أداة جمع البيانات :

- تم استخدام صحيفة استقصاء موجهة لطلاب السنة النهائية من قسم العلاقات العامة والإعلان، وقد تم إجراء المسح إلكترونياً ، وهو الأنسب لطبيعة الموضوع وخصائص المبحوثين .

- وتم جمع البيانات إلكترونياً خلال محاضرتين في مادة (الاتصال المؤسسي) ، من خلال اسلوب Video Survey ، وتم ذلك من خلال عرض فيديوها تتضمن عرض لتكنيكات إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل والترويج لها عبر كل من الموقع الالكتروني لفودافون ، ولينكد إن فودافون مدة كل فيديو دقيقتين ، تلا ذلك مباشرة ارسال لينك الاستمارة وبدأ المبحوثون في الإجابة داخل المحاضرة.
- تم قياس المتغيرات الخاصة بهذا الاستبيان من خلال ١١ سؤال يستخدم كل منها مقياس ليكرت من خمس درجات لقياس اتجاهات ومدركات المبحوثين نحو عدة أبعاد إلى جانب الأسئلة الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية والشخصية وذلك من خلال ٤٦ عبارة (العبارات موجودة بالجدول التكرارية بملاحق الدراسة) :
- القيمة الوظيفية عبر الموقع الالكتروني -القيمة النفسية عبر الموقع الالكتروني- القيمة الاجتماعية عبر الموقع الالكتروني - القيمة الاقتصادية عبر الموقع الالكتروني- القيمة الوظيفية عبر لينكد إن -القيمة النفسية عبر لينكد إن - القيمة الاجتماعية عبر لينكد إن- القيمة الاقتصادية عبر لينكد إن- النية السلوكية للتقدم للوظائف - جاذبية صاحب العمل- الصورة الذهنية لصاحب العمل ، وقد اعتمدت الباحثة في اعداد هذه المقاييس على الدراسات التالية :
- Bharadwaj, S. (2024) - Kissel, P. and Büttgen, M. (2015), Ahamad, F., & Saini, G. K. (2022) - Chhabra, L.N. and Sharma, S. - Ha, N. M., & Luan, N. V. (2018). Wazed, S., & Ng, E. S. 2015- Kumari, P., & Dutta, M. (2022).- Eger, L.et al.(2019). Labrović, J. et al.. (2021)- Joglekar and Tan (2022)

سابعاً: اختبار الصدق و الثبات :

- تم اعداد استمارة الاستقصاء فى صورتها الأولية، وعرضها على أساتذة الإعلام ومناهج البحث والتسويق للتأكد من صدق أداة القياس فى قياسها لمتغيرات الدراسة وقامت الباحثة بإجراء التعديلات فى المقاييس بالإضافة ، والحذف ، وإعادة الصياغة بعد تجميع ملاحظات الأساتذة المحكمين.
- تم إجراء اختبار قبلى لاستمارة الاستقصاء على عينة من (٥٠) مبحوث من عملاء البنوك العاملة فى مصر وذلك للتعرف على ما إذا كات هناك حاجة لإدخال تعديلات فى بعض الاسئلة فضلاً عن التعرف على مدى فهم المبحوثين للأسئلة و الألفاظ المستخدمة فى الاستمارة ودرجة وضوحها ، والوقت الذى تستغرقه عملية جمع البيانات والملاحظات والتعليقات المختلفة على جميع جوانب الاستمارة وذلك للتأكد من صدقها وصلاحياتها فى قياس الجوانب المختلفة التى استهدفت قياسها، وقد وجهت نتائج الاختبار القبلى الباحثة إلى تعديل وحذف وإضافة بعض العبارات الخاصة بمقياس ليكرت لتصبح أكثر وضوحاً ولضمان فهم المبحوثين الصحيح للهدف من كل عبارة .
- **اختبار الثبات والصدق الذاتى :** يستهدف قياس مدى تناسق أو اتساق نتائج المقاييس المستخدمة باستمارة الاستقصاء بحيث تعمل هذه القوائم على قياس ما يفترض أن تقيسه وللتأكد من أنها توفر المعلومات المطلوبة بالفعل لاختبار مدى صحة فروض الدراسة ، ولتحقيق ذلك تم استخدام معامل كرو نباخ ألفا Cronbach Alpha ، والذى تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح؛ فإذا كان هناك ثبات تام فى البيانات كانت قيمة هذا المعامل تساوى الواحد الصحيح، وعلى العكس من ذلك فإذا كان هناك عدم ثبات تام فى البيانات كانت قيمة هذا المعامل الثبات تساوى الصفر، وتعتبر قيمة هذا المعامل مقبولة إذا كانت أكبر من (٠,٥٠).

جدول رقم (٢) اختبار الثبات والصدق الذاتي لمقياس الاستبيان ككل

لاستمارة الاستقصاء Chronpach Alpha نتائج اختبار		
معامل كرونباخ ألفا (الثبات)	الصدق الذاتي	عدد العبارات
0.945	٠.٩٧	٤٦

بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لكافة أبعاد استمارة الاستقصاء بشكل كلى (٤٦ عبارة) ٩٤.٥ % وهى قيمة مرتفعة تعطى مؤشر جيد على اتساق المقاييس التى تم استخدامها فى تكوين واعداد هذه الاستمارة.

جدول رقم (٣) نتائج اختبار الثبات والصدق الذاتي للأبعاد الفرعية للمقياس

الأبعاد الفرعية	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
القيمة الوظيفية عبر الموقع الالكترونى لفودافون	٥	0.711	0.84
القيمة النفسية عبر الموقع الالكترونى لفودافون	٤	٠.٧٠٣	٠.٨٤
القيمة الاجتماعية عبر الموقع الالكترونى لفودافون	٤	0.812	٠.9
القيمة الاقتصادية عبر الموقع الالكترونى لفودافون	٤	0.759	0.87
القيمة الاقتصادية عبر لينكد إن فودافون	٤	5٧٠0.	0.84
القيمة النفسية عبر لينكد إن فودافون	٤	0.754	0.87
القيمة الاجتماعية عبر لينكد إن فودافون	٤	0.715	0.85
القيمة الوظيفية عبر لينكد إن فودافون	٤	0.784	0.89
جاذبية بيئة العمل	٤	0.834	0.91
الصورة الذهنية لصاحب العمل	٤	0.807	٠.9
النية للتقدم للوظيفة	٥	0.868	0.93

يتضح من الجدول السابق جودة معدلات الثبات والاعتمادية لمقاييس الدراسة ، حيث بلغت أعلى مقدار ثبات لمقياس النية وبلغت قيمة معامل ألفا ٨٧% ، يليه مقياس جاذبية صاحب العمل بقيمة معامل ألفا ٨٣% ، ثم مقياس القيمة الاجتماعية عبر الموقع الالكترونى لفودافون بقيمة ألفا ٨١% ، يليه مقياس الصورة الذهنية لصاحب العمل بمعامل ٨٠% ، ثم تراوحت نسب ثبات باقى المقاييس من ٧٠% : ٧٨% وهى درجات جيدة ، وتعكس هذه النسب ارتفاع درجة ثبات الإجابات إذا تم تطبيق البحث مرة أخرى .



ثامنا: نتائج الدراسة

جدول رقم (٤) الأهمية النسبية لأبعاد إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر الموقع الإلكتروني

الأهمية النسبية	Descriptive Statistics				
	الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	N	
94%	0.36677	4.7030	1095.80	233	القيم الوظيفية للموقع
90%	0.49434	4.5225	1053.75	233	القيم النفسية للموقع
94%	0.44055	4.7049	1096.25	233	القيم الاجتماعية للموقع
92%	0.49722	4.5901	1069.50	233	القيم الاقتصادية للموقع

يتضح من الجدول السابق الأهمية النسبية لكل من أولاً القيم الوظيفية بنسبة ٩٤% والتي يروج لها صاحب العمل على الموقع الإلكتروني لشركة فودافون (تطوير مهارات الموظفين-تدريب الطلاب-تطوير المهارات الرقمية للموظفين- الترويج لقصص النجاحات-دعم النمو الوظيفي-فرص الترقى-تنمية المهارات القيادية-إمكانية التقدم للوظائف أون لاين)، والقيم الاجتماعية بنفس النسبة ٩٤% (الأنشطة الاجتماعية للموظفين - تطبيق مبادئ تكافؤ الفرص -تشجيع الموظفين على المشاركة المجتمعية - الموازنة بين العمل والحياة ، ثم جاءت الأهمية النسبية للقيم الاقتصادية في المركز الثاني بنسبة ٩٢% (التأمين على الموظفين -الشعور بالأمان الوظيفي -الالتزام بسياسات الأجور والمكافآت - المزايا المالية)، وأخيراً الأهمية النسبية للقيم النفسية في المركز الثالث بنسبة ٩٠% (تشجيع التفكير الإبداعي -ارتفاع الرضا الوظيفي -انخفاض معدلات ترك العمل -تشجيع الموظفين على المشاركة في استطلاعات الرأي -التأكيد على أن فودافون بيئة عمل متميزة) .

جدول رقم (٥) الأهمية النسبية لأبعاد إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر لينكد إن

Descriptive Statistics					
الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	العدد	
93%	0.38008	4.6266	1078.00	233	القيم الاقتصادية لينكد إن
90%	0.48222	4.5150	1052.00	233	القيمة النفسية لينكد إن
91%	0.47679	4.5547	1061.25	233	القيمة الاجتماعية لينكد إن
91%	0.47951	4.5665	1064.00	233	القيمة الوظيفية لينكد إن

يتضح من الجدول السابق الأهمية النسبية أولاً للقيم الاقتصادية بنسبة ٩٣% والتي يروج لها صاحب العمل على لينكد إن لشركة فودافون (معلومات عن فرص العمل المتاحة -تقديم معلومات مهمة للباحثين عن عمل -الاعلان عن الوظائف - فيديوهات لجذب الباحثين عن عمل) ، ثم القيم الاجتماعية في المركز الثاني بنسبة ٩١% (اتجاهات المبحوثين نحو "القيمة الاجتماعية" (التأكيد على قيم التنوع وتكافؤ الفرص -جائزة أفضل بيئة عمل - الاعلان عن المبادرات الاجتماعية والبيئية - رفاهية الموظفين وسياسات العمل المرنة) ، وبنفس الأهمية النسبية للقيم الوظيفية في المركز الثاني بنسبة ٩٢% (فرص الترقى والنمو الوظيفي -الاعلان عن الأحداث الخاصة بالتطوير المهني والتي يعقدها الخبراء اون لاين -التدريب الصيفي للطلاب ن- الدورات التدريبية الأون لاين) ، وأخيراً الأهمية النسبية للقيم النفسية في المركز الثالث بنسبة ٩٠% (مراجعات reviews الموظفين عن طبيعة العمل- كلمات ومنشورات تحفيزية من قيادات المؤسسة ورئيسها التنفيذي- فيديوهات تحفيزية عن قصص النجاح الملهمة (The shark)- معدلات النمو في عدد العاملين ومتوسط عدد سنوات العمل)

ويتضح من الجدولين السابقين للأهمية النسبية ، أن قيم العلامة التجارية لصاحب العمل تختلف بين المنصتين ، حيث كانت القيم الوظيفية والاجتماعية هي الأكثر بروزاً على الموقع الإلكتروني ربما يرجع إلى وجود المزيد من التفاصيل عن هذه القيم على الموقع ، بينما كانت القيم الاقتصادية هي الأكثر بروزاً على لينكد إن ، وربما يرجع ذلك



إلى أن لينكد يركز بشكل أساسي على عرض فرص العمل المتاحة وإعلانات الوظائف ، بينما تتراجع الأهمية النسبية للقيم الاجتماعية على لينكد إن بنسبة ٩١ % مقابل ٩٤ % على الموقع الإلكتروني . وكانت القيم النفسية في المركز الأخير على المنصتين بنفس النسبة ٩٠ % على كل من الموقع ولينكد إن ، ويعتبر ذلك مؤشر على نقص اهتمام صاحب العمل بالبعد النفسى للموظفين والمتعلق بثقافة المشاركة والتمكين وحرية الرأى والتعبير من ناحية ، والتحفيز والإلهام من ناحية أخرى .

اختبارات الفروض :

استخدمت الباحثة لاختبار فروض الدراسة أسلوب تحليل المسارات **Path Analysis** ، وينفرد هذا الأسلوب بتحديد التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات دون الحاجة إلى تثبيت أو عزل المتغيرات الأخرى كما هو سائد في المنهج التجريبي بصفة خاصة . ويبدأ هذا الأسلوب عن طريق تمثيل تخطيطى شكلى لمجموعة المتغيرات في نموذج بحيث يعبر كل مسار عن فرض معين للعلاقة بين متغيرين يمثل التأثير المباشر من أحدهما على الآخر . ويوضح الجدول التالى فروض الدراسة الخاصة بتأثير إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر كل من الموقع الإلكتروني و لينكد إن كمتغيرين مستقلين على النية للتقدم الوظيفى ، وعلى الصورة الذهنية وجاذبية بيئة العمل .

جدول رقم (6) نتائج تحليل المسارات للنموذج المقترح

المسار	القيمة المقدرة غير المعيارية	القيمة المقدرة المعيارية	القيمة الحرجة	مستوى المعنوية
جاذبية بنية العمل	---	1.01	0.56	5.08 ***
الصورة الذهنية لصاحب العمل	---	0.13	0.07	0.68 0.50
الصورة الذهنية لصاحب العمل	---	0.76	0.44	4.18 ***
جاذبية بنية العمل	---	-0.23	-0.12	-1.09 0.28
القيمة الوظيفية على الموقع	---	1.00	0.75	***
القيمة النفسية على الموقع	---	1.46	0.81	12.36 ***
القيمة الاجتماعية على الموقع	---	1.32	0.83	12.57 ***
القيمة الاقتصادية على الموقع	---	1.50	0.83	12.67 ***
القيمة الاقتصادية لينكدان	---	1.00	0.67	***
القيمة النفسية على لينكدان	---	1.56	0.82	10.65 ***
القيمة الاجتماعية على لينكدان	---	1.61	0.86	10.94 ***
القيمة الوظيفية على لينكدان	---	1.28	0.68	9.13 ***
النية لتقدم للوظيفة	---	0.64	0.54	8.82 ***
النية لتقدم للوظيفة	---	0.23	0.18	2.94 0.00
النية لتقدم للوظيفة	---	0.39	0.18	2.23 0.03
النية لتقدم للوظيفة	---	0.00	0.00	0.02 0.99

** دال عند مستوى معنوية ٠.٠٥

داله عند مستوى معنوية اقل من ٠.٠٠١



جدول رقم (7) التأثير المعياري الكلي والمباشر وغير المباشر لإدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر المنصات الرقمية على النية للتقدم الوظيفي

التأثير غير المباشر المعايير				التأثير المباشر المعايير				التأثير الكلي المعايير			
إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر المنصات الرقمية	إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر المنصات الرقمية	إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر المنصات الرقمية	إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر المنصات الرقمية	إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر المنصات الرقمية	إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر المنصات الرقمية	إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر المنصات الرقمية	إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر المنصات الرقمية	إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر المنصات الرقمية	إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر المنصات الرقمية	إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر المنصات الرقمية	إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر المنصات الرقمية
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.44	0.07	0.00	0.00	0.44	0.07
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.56	-0.12	0.00	0.00	0.56	-0.12
0.00	0.00	0.38	-0.05	0.54	0.18	0.18	0.00	0.54	0.18	0.56	-0.05

جدول (8) تأثير المتغيرات الوسيطة

المتغيرات	قيمة التأثير	الحد الأدنى	الحد الأعلى	مستوى المعنوية
تأثير الموقع على النية للتقدم الوظيفي عبر الجاذبية كمتغير وسيط	0.647	0.363	1.051	0.004
تأثير لينكد ان على النية للتقدم للوظيفة عبر جاذبية بيئة العمل	-0.144	-0.493	0.118	0.24
تأثير لينكد ان على النية للتقدم للوظيفة عبر الصورة الذهنية	0.029	-0.05	0.144	0.485
تأثير الموقع على النية للتقدم للوظيفة عبر الصورة الذهنية	0.171	0.019	0.366	0.022

تم التحقق من مدى صحة الفروض من خلال الجداول الثلاث السابقة (٦)، (٧)، (٨) حيث ثبت ما يلي:

- ١- الفرض الأول " تؤثر ادارة العلامة التجارية عبر الموقع الالكتروني على نية التقدم الوظيفي (مباشرة) "

- يتضح من الجدول رقم (٦) لتحليل المسارات أنه تؤثر ادارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر الموقع الالكتروني طردياً على نية التقدم للوظيفة حيث بلغت القيمة المقدرة ٠.١٨ .وهى دالة عند مستوى معنوية اقل من ٠.٠٥
- كما ثبت من الجدول رقم (٧) التأثير الكلى لإدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر الموقع الالكتروني على النية للتقدم الوظيفى تبلغ قيمتها المقدرة ٠.٥٦ ، حيث بلغت قيمة تأثيرها المباشر على نية التقدم الوظيفى ٠.١٨ ، وبلغ تأثيرها غير المباشر على نية التقدم الوظيفى ٠.٣٨ .

جدول رقم (٩) اختبار سبيرمان لدرجة ارتباط أبعاد القيم عبر الموقع الالكتروني النية للتقدم للوظائف

	Correlations						
القيمة الوظيفية للموقع	القيمة الاقتصادية للموقع	القيمة الاجتماعية للموقع	القيمة النفسية للموقع	النية للتقدم للموظيفة	الموقع الالكتروني		
.369**	.347**	.393**	.408**	1.000	Correlation Coefficient	النية للتقدم للموظيفة	Spearman's rho
0.000	0.000	0.000	0.000		Sig. (2- tailed)		
٢٣٣	233	233	233	233	N		
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

يتضح من اختبار سبيرمان فى الجدول السابق ارتباط أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل والتي تتضمن القيم التي يتم الترويج لها عنها على الموقع الالكتروني لفودافون بنية التقدم للوظائف فى الشركة وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠١ ، وكانت القيمة النفسية هى الأكثر ارتباطاً بالنية للتقدم للوظائف يليها ، القيمة الاجتماعية ، ثم القيمة الوظيفية وأخيراً القيمة الاقتصادية.



- وبالتالي تم قبول صحة الفرض الأول. وهو ما يتفق مع نتائج دراسات. (Pfieffelmann , et al.2010 Walker , et al., 2011 (Ten) Broek ،2015، Tran ،2022، Kumari, P., & Dutta, M. (2015). والتي أكدت على تأثير مواقع الويب الخاصة بالشركات فى الوصول إلى المرشحين المحتملين وجذبهم للتقدم لوظيفة معينة ، وخلق ميزة نفسية للمنظمة و زيادة جاذبية المنظمة.

٢- الفرض الثانى "تؤثر إدارة العلامة التجارية عبر الموقع الإلكتروني على نية التقدم الوظيفى عبر الجاذبية"

اتضح من الجدول السابق رقم (٦) أنه تؤثر إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر الموقع الإلكتروني طردياً على جاذبية بيئة العمل حيث بلغت القيمة المقدرة ٠.٥٦ وهى دالة عند مستوى معنوية اقل من ٠.٠٠١ ، كما يتضح من الجدول رقم (٧) التأثير المباشر لإدارة العلامة التجارية عبر الموقع الإلكتروني على جاذبية بيئة العمل.

ويتضح من الجدول رقم (٧) أنه تؤثر جاذبية بيئة العمل طردياً على النية للتقدم الوظيفى بقيمة مقدرة ٠.٥٤ عند مستوى معنوية اقل من ٠.٠٠١ ، ويتضح من الجدول رقم (٧) ، التأثير المباشر لجاذبية بيئة العمل على النية للتقدم الوظيفى حيث بلغت القيمة المقدرة ٠.٥٤ .

كما يتضح من الجدول السابق رقم (٨) لتأثير المتغيرات الوسيطة أنه تؤثر إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر الموقع الإلكتروني طردياً على النية للتقدم للوظيفة من خلال جاذبية بيئة العمل كمتغير وسيط ،حيث بلغت قيمة التأثير الوسيط لهذا المتغير (٠.٦٤٧) وأنها دالة معنوياً .

- وبالتالي تم اثبات صحة الفرض الثانى ،وتم قبوله . ويتفق ذلك مع نتائج دراسات

Pfieffmann, et al.2010()Walker, et al., 2011) (Ten).
(2015). Kumari, P., & Dutta, M. (2022 ،Tran ؛Broek(2015

٣- الفرض الثالث " تؤثر ادارة العلامة التجارية عبر الموقع الإلكتروني على نية التقدم الوظيفي عبر الصورة الذهنية "

- يتضح من الجدول رقم (٦) أنه تؤثر ادارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر الموقع الإلكتروني طردياً على الصورة الذهنية لصاحب العمل حيث بلغت القيمة المقدرة (٠.٤٤) وهى دالة عند مستوى معنوية اقل من ٠.٠٠١ ، ونجد من الجدول رقم (٧) التأثير المباشر لادارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر الموقع الإلكتروني على الصورة الذهنية لصاحب العمل وأنه ليس لها تأثير غير مباشر .
- كما اتضح من الجدول (٦) أنه تؤثر الصورة الذهنية لصاحب العمل على النية للتقدم الوظيفي بقيمة مقدرة ٠.١٨ ، واتضح من الجدول (٧) التأثير المباشر للصورة الذهنية على نية التقدم الوظيفي .
- واتضح من جدول التأثيرات الوسيطة رقم (٨) أن الصورة الذهنية لها تأثير وسيط في العلاقة بين إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل للموقع الإلكتروني على النية للتقدم الوظيفي ، حيث بلغت قيمة التأثير الوسيط للصورة الذهنية ٠.١٧١ وهو دال معنوياً عند أقل من ٠.٠٥ .
- مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الثالث ، وقد تم قبول الفرض. ويتفق لك مع نتائج دراسات :

(Sivertzen et al., 2013) (Saini et al., 2014) (TPD ,2013)
(Sehgal & Malati 2021)



٤- الفرض الرابع " تؤثر ادارة العلامة التجارية عبر لينكد إن على نية التقدم الوظيفى مباشرة "

- يتضح من الجدول رقم (٦) أنه لا يوجد تأثير معنوى دال لإدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر لينكد إن على نية التقدم الوظيفى ، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (٠.٩٩) وهى غير دالة إحصائياً.
 - يتضح من اختبار سبيرمان فى الجدول السابق ارتباط أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل والتي تمثل القيم المعلن عنها على شبكة لينكد إن لفودافون بنية التقدم للوظائف فى الشركة وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠١ ، وكانت القيمة الإقتصادية هى الأكثر ارتباطاً بالنية للتقدم للوظائف، يليها القيمة الإجتماعية ، ثم القيمة الوظيفية ، وأخيراً القيمة النفسية.
- وبالتالى لم يثبت صحة الفرض الرابع ، وتم رفضه.

٥- الفرض الخامس " تؤثر ادارة العلامة التجارية عبر لينكد إن على نية التقدم الوظيفى عبر الصورة الذهنية لصاحب العمل "

- يتضح من الجدول رقم (٦) أنه لا يوجد تأثير معنوى دال لإدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر لينكد إن على الصورة الذهنية لصاحب العمل.
- كما يتضح من الجدول رقم (٨) أن الصورة الذهنية ليس لها تأثير وسيط معنوى بين ادارة العلامة التجارية لصاحب العمل للينكد إن ونية التقدم الوظيفي. وبالتالي تم رفض الفرض الخامس .

٦- الفرض السادس " تؤثر ادارة العلامة التجارية عبر لينكد إن على نية التقدم الوظيفى عبر جاذبية بيئة العمل "

- يتضح من الجدول رقم (٦) أنه لا يوجد تأثير معنوى دال لإدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر لينكد إن على جاذبية بيئة العمل.

- كما يتضح من الجدول رقم (٨) أن جاذبية بيئة العمل ليس لها تأثير وسيط معنوى بين ادارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر لينكد إن ونية التقدم الوظيفي.
- وبالتالي تم رفض الفرض السادس.

وتختلف نتائج الفروض الثلاث المتعلقة بلينكد إن والتي تم رفضها مع ما توصلت إليه النتائج السابقة التى أكدت على فاعلية لينكد إن فى التأثير على نوايا المتقدمين للوظائف من خلال التأثير على الصورة الذهنية وجاذبية صاحب العمل.

(Büttgen (2017) (Frasca & Edwards ,2017) (Sivertzen et al.2013) (Kissel Hoye, & Turban,2017) 2015

٧- الفرض السابع جزئياً " يختلف تأثير إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر المنصات الرقمية على النية للتقدم الوظيفى باختلاف المتغيرات الشخصية "

حيث توضح الجداول الثلاثة التالية مدى وجود اختلاف فى تأثير ادارة العلامة التجارية باختلاف المتغيرات الشخصية على النحو التالى :

جدول رقم (١١) تأثير النوع

Mann-Whitney Test				
النوع	N	المتوسط الرتبى	مستوى المعنوية	
النية للتقدم للوظيفة	ذكر	47	98.50	0.032
	انثى	186	121.67	
	Total	233		

توضح نتائج الجدول السابق أنه يوجد اختلافات فى النية للتقدم الوظيفى بين مفردات العينة باختلاف النوع ، حيث كانت النية للتقدم الوظيفى الأكثر شيوعاً بين الإناث بمتوسط رتبى ١٢١.٦٧ ، وقد يرجع ذلك إلى أن الإناث يمثلون غالبية عينة الدراسة.



جدول رقم (١٢) تأثير خبرة التدريب

a. Kruskal Wallis Test				
Asymp. Sig.	المتوسط الرتبي	N	خبرة التدريب	
0.050	104.01	92	سبق لى التدريب	النية للتقدم للوظيفة
	122.21	33	فى تدريب حالى	
	126.47	108	لم يسبق لى التدريب من قبل	
		233	Total	

توضح نتائج الجدول السابق أنه يوجد اختلافات فى النية للتقدم الوظيفى بين مفردات العينة باختلاف مستوى التدريب ، حيث كانت النية للتقدم الوظيفى الأكثر شيوعاً بين فئة (لم يسبق لى التدريب من قبل) بمتوسط رتبى قدره ١٢٦.٤٧ ، يليها فئة (الأفراد فى التدريب حالى) بمتوسط رتبى قدره ١٢٢.٢١

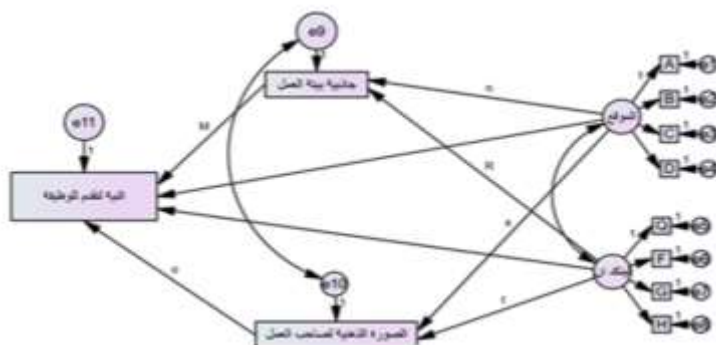
جدول رقم (١٣) تأثير خبرة العمل السابقة

Asymp. Sig.	Mean Rank	N	خبر العمل	
0.260	104.39	55	أعمل حالياً	النية للتقدم للوظيفة
	118.90	53	عملت لفترة من قبل	
	121.74	125	لا أعمل	
		233	Total	

توضح نتائج الجدول السابق عدم وجود اختلافات فى النية للتقدم الوظيفى لمفردات العينة باختلاف مستوى خبرة العمل ، وبالتالي لا يؤثر متغير مستوى خبرة العمل السابقة على النية للتقدم الوظيفى.

وبالتالى تم قبول صحة الفرض السابع جزئياً ، حيث ثبت وجود اختلاف فى النية للتقدم الوظيفى باختلاف النوع ، ومستوى خبرة التدريب، بينما لا يوجد اختلاف فى النية للتقدم الوظيفى باختلاف خبرة العمل السابقة.

جودة النموذج:



شكل رقم (٢) النموذج المقترح لاختبار تأثير ادارة العلامة التجارية لصاحب العمل عبر المنصات الرقمية (الموقع الالكتروني-لينكد إن) على النية للتقدم الوظيفي

ولا يمكن الجزم بمعنوية معاملات المسارات فى النموذج المقترح حتى يتسنى التحقق من جودة توافق النموذج الكلية (Overall Model Fit) للنموذج المقترح؛ فتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Amos Ver.24)؛ حيث جاءت النتائج وفقاً للمعايير الموضحة بالجدول الآتى:

جدول رقم (١٤) مؤشرات جودة التوافق الكلية

IFI	TLI	CFI	NFI	RMR	RMSE	AGFI	GFI	CMIN/DF	SIG	DF	NORMED CHI – SQUARE
0.986	0.979	0.986	0.961	0.008	0.049	0.924	0.957	1.562	0.016	37	57.8

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن جودة التوافق الكلية للنموذج المقترح تتضمن مجموعة من المعايير التالية:

١- مؤشر كاي ٢ CMIN/DF:

عبارة عن نسبة قيمة كاي ٢ إلى درجات الحرية، وحد القبول لهذا المؤشر بين ٢ إلى ٥، وبالنظر للجدول سنجد أنها (1.562) وهكذا يعكس هذا المؤشر قبول النموذج الى حد ما ولكن هناك معايير اخرى لحكم على جودة النموذج.



٢- مؤشر جودة التوافق (Goodness of Fit (GFI

تتراوح قيمته بين (صفر) أى توافق معدوم إلى توافق تام (١) وكلما زادت قيمته دل على توافق أفضل، وهو ما ينطبق على هذا النموذج؛ حيث بلغت قيمة جودة التوافق (0.957).

٣- مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير Root Mean Square (Error of Approximation (RMSEA

يعتبر هذا المؤشر أكثر ملاءمة للعينات الكبيرة؛ أى أكبر من أو تساوى ٢٠٠، وحد القبول لهذا المؤشر هو (٠.٠٨)؛ وكلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل على توافق أكبر، وبالرجوع للجدول السابق نجد أن قيمة المؤشر بلغت (0.049).

٥- مؤشر الجذر التربيعي للباقي (Root Mean Square Residual (RMR

لا يوجد حد معين للقبول، ولكن كلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل على توافق أكبر، وهو ما يتضح من خلال الجدول السابق؛ حيث بلغت قيمته (0.008).

٦- مؤشر التوافق المعياري (Normed Fit Index (NFI

تتراوح درجته بين (صفر) أى توافق معدوم إلى توافق تام (١) وليس له حد معين للقبول، وبالرجوع إلى الجدول نجد أن قيمة المؤشر كانت جيدة جداً، ووصلت للقيمة (0.961).

٧- مؤشر التوافق المقارن (Comparative Fit Index (CFI: هو مؤشر آخر لجودة التوافق، وتتراوح درجته من (صفر) أى توافق معدوم إلى توافق تام (١) وليس له قيمة للقبول، وكلما زادت قيمته دل على توافق أفضل، وهو ما يتضح من خلال الجدول السابق؛ حيث بلغت قيمته (٠.٩٨٦). ومما سبق يمكن الحكم على ان النموذج المقترح جيد ويمكن الاعتماد على نتائجه.

تاسعاً مناقشة نتائج الدراسة:

- فى ضوء النموذج العلمى المقترح للدراسة ، أثبتت النتائج أن الموقع الإلكتروني هو الأكثر فاعلية فى إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل فى بيئة العمل المصرية، حيث اتضح أنه الأكثر تأثيراً على نوايا الجمهور المستهدف من المرشحين المحتملين للوظائف من جيل الألفية (y) الذين تتراوح أعمارهم من ١٩ (- ٢٥ سنة) ، ووفقاً لنتائج الدراسة يرجع ذلك إلى عاملين مؤثرين هما قدرة الموقع الإلكتروني على خلق صورة ذهنية إيجابية لصاحب العمل ، والترويج لبيئة عمل جاذبة ، ويمكن تفسير ذلك لعدة اسباب منها أن الموقع الإلكتروني لازال يُنظر إليه فى مصر على أنه القناة الاتصالية الأكثر رسمية والأكثر موثوقية ، كما اتح من النتائج أنها القناة الأكثر مهنية حيث تتضمن معلومات تفصيلية وصور متعددة تروج لعرو وقيم صاحب العمل ، كما أن هذه القيم يتم عرضها بشكل واضح ومتربط وفى مكان واحد على الموقع يسهل البحث عنه والوصول إليه.
- وتؤكد النتائج السابقة أن المنصات الرقمية للمؤسسات وخاصة الموقع الإلكتروني والتي تُستخدم بغرض إدارة وتنمية العلامة التجارية كصاحب العمل ، تعد من الأصول، لأنها تحتوى على جميع أنواع المعلومات المؤسسية و المهنية، والتي إذا تم استخدامها بعناية وحرص، يمكن أن تكون تساعد فى تطوير استراتيجيات التسويق وكذلك استراتيجيات التوظيف، كما أنها طريقة تلجأ إليها المنظمات من أجل العثور على المواهب المناسبة.
- وفى ضوء النموذج العلمى أيضاً ثبت أن موقع لينكد إن غير مؤثر فى إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل ، وثبت عدم تأثيره على نوايا جيل الألفية فى التقدم للوظائف ، وعلى الرغم من كون لينكد إن موقعاً مهنيًا ومرتبطة أكثر بالإعلان



عن فرص العمل المتاحة ، إلا أنه لم ينجح فى التأثير على الصورة الذهنية لصاحب العمل أو جاذبية بيئة العمل ، ويمكن تفسير ذلك بأن لينكد إن ليس المنصة الاجتماعية المفضلة لدى جيل الألفية ، بسبب عدم التفاعلية وهى عنصر مؤثر رئيسى لدى هذا الجيل ، الذى يفضل المشاركة وانتاج المحتوى وتعديله، وهو ما يجمع إلى جانب عوامل شكلية تتمثل فى أن الترويج لمختلف قيم صاحب العمل على لينكد يأتى فى شكل غير مترابط وعلى فترات متباعدة وتعتمد على معلومات محدودة بدون تفاصيل.

■ من الواضح أن جيل الألفية (جيل Y - جيل الإنترنت)، بشكل خاص غالباً ما يقيم الشركات من خلال الإنترنت قبل التقدم لوظيفة؛ و التأكد من عروض القيم الخاصة بصاحب العمل وطبيعة بيئة العمل قبل ربط حياتهم المهنية بها ، حيث يقضى ها الجيل أكثر من نصف وقته اليومي فى مطالعة الإنترنت ،لذلك فإن الشركات تعمل أيضاً على تطوير اتصالاتها على الويب. وفيما يتعلق بالتوظيف، يبدو أن الإنترنت أصبح أحد أكثر مصادر المعلومات شعبية بالنسبة للباحثين عن عمل .

■ كانت القيم الأكثر تأثيراً على نوايا عينة الدراسة من جيل الألفية للتقدم للوظائف هى القيم النفسية (تشجيع التفكير الإبداعي -ارتفاع الرضا الوظيفي -انخفاض معدلات ترك العمل -تشجيع الموظفين على المشاركة فى استطلاعات الرأى -التأكيد على بيئة العمل المتميزة) ، يليها القيم الاجتماعية (الأنشطة الاجتماعية للموظفين -تطبيق مبادئ تكافؤ الفرص -تشجيع الموظفين على المشاركة المجتمعية - الموازنة بين العمل والحياة ، ثم جاءت الأهمية النسبية ، بينما تأتى القيم المادية المتمثلة فى الرواتب والمكافأة والمزايا المالية والتأمين فى المركز الرابع والأخير.

- على الإدارة العليا للمؤسسات (صاحب العمل Employer) أن تفهم أن المزايا الوظيفية والاقتصادية والنفسية والاجتماعية والأنشطة الإعلامية التي تروج لها العلامة التجارية عبر المنصات الرقمية تحدد الصورة الذهنية لصاحب العمل وتؤثر على سمعته، وأنه لم يعد من الممكن التأثير على صورة صاحب العمل وسمعته وإدارتها من قبل أقسام التسويق والاتصالات، ولكن القوة العاملة بأكملها مسؤولة عنها، لذلك، تحتاج أقسام الموارد البشرية إلى عملية تطوير على المستوى الهيكلي، مما يعنى استخدام أدوات تعلم وتواصل جديدة، بالإضافة إلى مهارات تحليل التوظيف الجديدة، وبناء هيكل تنظيمى جديد وأخيراً، القدرة على تحويل جميع عمليات الموارد البشرية (التوظيف والتطوير المهني) رقمياً.
- تحتاج عملية إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل إلى التحول من الشكل التقليدى أحادى الاتجاه للترويج لعروض القيمة إلى التكيف مع طبيعة العلاقات الشبكية لوسائل التواصل الاجتماعى والاستفادة من إمكانات الإنتاج الاجتماعى للقيمة التى أصبحت "الوضع الطبيعى الجديد". حيث تتشكل تصورات العلامة التجارية عن صاحب العمل بناءً على رسائل العلامة التجارية والتجارب الحقيقية التى يشاركها الموظفون الفعليون وأصحاب المصلحة الآخرون، وهنا يجب التفرقة بين المحتوى الذى تنتجه العلامة التجارية والمحتوى الذى ينتجه الموظفون أى أن هناك رسائل تتحكم فيها المؤسسة، وهناك رسائل أخرى بعيدة عن رقابة وسيطرة المؤسسة قد تؤثر على سمعة صاحب العمل إيجاباً أو سلباً وهو ما يشكل أحد التحديات التى تواجه إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل .
- يمكن تطوير استراتيجية لإدارة العلامة التجارية كصاحب عمل عبر المنصات الرقمية لجذب أفضل المرشحين المحتملين من جيل Y من خلال خطوات محددة



أولها هى تحديد الأهداف التى تريد العلامة التجارية كصاحب عمل تحقيقها بوضوح، و تحديد الجمهور المستهدف، والمنصات الرقمية والشبكات اجتماعية التى سيتم استخدامها، وتحديد الموارد اللازم تخصيصها لها، والمزايا التى سيتم منحها للموظفين بما يتفق مع ثقافة الشركة. الخطوة الثانية هى تحليل صورة العلامة التجارية كصاحب عمل فى المنصات الرقمية ومنصات التواصل الاجتماعى الأخرى، حيث يساعد هذا التحليل على فهم كيفية الوصول إلى المجموعة المستهدفة وتيسير التواصل معها. إذا كانت الشركة تريد أن يكون لها حضور فعال ومستدام على المنصات الرقمية. أيضاً، يجب على الشركة وضع بعض المعايير الكمية لتقدير نتائج استخدام الشبكات الاجتماعية.

■ كما يمكن التوصية بإطار عمل يساعد على بناء علامات تجارية قوية لصاحب العمل من خلال معايير محددة تلبي الاحتياجات المتعددة لفئة الموظفين المستهدفة خاصة من جيل y، والتى سيتم دمجها بعد ذلك فى هوية العلامة التجارية وتقديمها ضمن اقتراح قيمة الموظف (EVP). ويمكن بعد ذلك توصيل محتوى هذا الاقتراح إلى كل من الموظفين المحتملين والحاليين لجذبهم والاحتفاظ بهم، وتشمل هذه المعايير المقترحة ما يلى :

- التنسيق بين أجهزة التسويق والموارد البشرية والاتصالات فى صياغة استراتيجية وتكتيكات إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل .
- استخدام الموقع الإلكتروني للمؤسسة كقناة أساسية للترويج لقيم العلامة التجارية لصاحب العمل.
- اعتبار استراتيجية صاحب العلامة التجارية أحد استراتيجيات الترويج للعلامة التجارية وتحتاج لميزانية مناسبة ودعم من الإدارة العليا.

- **توظيف مواقع التواصل الاجتماعي التفاعلية المفضلة لدى جيل y فى الترويج لعروض قيم صاحب العلامة التجارية مثل سناب شات والواتس آب والانستقرام والفيسبوك ،** حيث أثبتت العديد من الدراسات أفضليتها لدى هذا الجيل وأنها تناسب خصائص هذا الجيل النفسية والاجتماعية والاتصالية . وعلى الرغم من كونها غير مهنية ، لكن يمكن استخدامها لخلق صورة ذهنية إيجابية لصاحب العمل وخلق جاذبية لبيئة العمل. لأنها توفر منصات تفاعلية لمشاركة المحتوى وتعديله من جانب الجمهور المستخدم لها.
- **التركيز على الأبعاد النفسية والاجتماعية فى الترويج لعروض القيم الخاصة بصاحب العمل ،** وهو ما أثبتته الدراسة الحالية واتفقت معه العديد من الدراسات السابقة فى أن بيئة العمل الصحية ومناخ العمل الذى يشجع الابتكار والإبداع والقيادة الملهمة والعلاقات الاجتماعية الصحية هى من أهم العوامل المؤثرة فى اختيار صاحب العمل.



المراجع

- Alniacik, E., Alniacik, U., Erat, S., and Akcin, K. 2014. Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?.Procedia - Social and Behavioral Sciences. Vol.150, pp. 336-344.
- Gittell, J.H., Seidner, R., and Wimbush, J. 2010. A Relational Model of How High Performance Work Systems Work. Organization Science. Vol. 21, pp. 490-506.
- Bancaleiro, J. (2011). Employer Branding", Stanton Chase. In Becker, B.E., & Huselid, M.A. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here?. Journal of Management, 32(2), 898–925.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. Personnel review, 39(1), 5-23.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Career Development, International, 9(5).
- Mosley, R. (2014). Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers. John Wiley & Sons.
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe : Un état de l'art et un agenda de recherche. Revue Française de Gestion, 41(246), 63–82. doi:10.3166/rfg.246.63-82.
- Kapoor, V. (2010). Employer Branding : A Study of Its Relevance in India. IUP Journal Of Brand Management, 7(1/2), 51–75.
- Van Hoyer, G., & Lievens, F. (2007). Investigating web- based recruitment sources: Employee testimonials vs word- of- mouse. International Journal of Selection and Assessment, 15(4), 372-382.



- Dabirian, A., Kietzmann, J.H. and Diba, H. (2017), A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, Vol. 60 No. 2, pp. 197-205.
- Dabirian , A., Paschen, J., & Kietzmann, J. (2019). Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies. *IT Professional*, 21(1), 82–89.
- Piehler, R., King, C., Burmann, C. and Xiong, L. (2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour. *European Journal of Marketing*, Vol. 50 Nos 9/10, pp. 1575-1601.
- Alves, H., Fernandes, C., & Raposo, M. (2016). Social media marketing: A literature review and implications. *Psychology & Marketing*, 33, 1029–1038.
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., Sousa, M. J., & Au-Yong-oliveira, M. (2020). Employer branding applied to SMEs: A pioneering model proposal for attracting and retaining talent. *Information (Switzerland)*, 11(12), 1–19.
- Veloso, I. (2018). Qual é o seu employer brand?-o papel da marca na guerra do talento e na estratégia das empresas. *Leya..*
- Bancalero, J. (2011). *Op.Cit*, 898–925.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know'. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407–440.
- Madsen, V.T.(2017), The challenges of introducing internal social media – the coordinators' roles and perceptions. *Journal of Communication Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 2-16.
- Men, R. L., & Bowen, S. (2017). Excellence in internal communication management. *Business Expert Press*.



- Tkalac Ver_ci_c, A. and Sin_ci_c _Cori_c, D. (2018).The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. Public Relations Review, Vol. 44 No. 4,pp. 444-452, doi: 10.1016/j.pubrev.2018.06.005.
- Subbarao, N. V., Chhabra, B., & Mishra, M. (2022).Social media usage behavior in job search: Implications for corporate image and employer branding. Managing Disruptions in Business: Causes, Conflicts, and Control, 51-79.
- Randstad Report. Randstad Employer Brand Research. (2019). Download Randstad Employer Branding Global Report (Randstad.com website).
- Elving, W.J.L., Westhoff, J.J.C., Meeusen, K. and Schoonderbeek, J.-W. (2012).The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice.Journal of Brand Management, Vol. 20 No. 5, pp. 355-373.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). MKTG14.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H.(2013).Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. Journal of Product and Brand Management, 22(7), 473–483.
- Gupta, S. and Saini, G.K. (2018).Information source credibility and job seekers' intention to apply: the mediating role of brands.Global Business Review.Vol. 21 No. 2, pp. 1-20.
- Sehgal, K., & Malati, N. (2013).Employer branding: A potent organizational tool for enhancing competitive advantage. IUP Journal of Brand Management, 10(1), 51.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013).Op.Cit. 473–483.
- Saini, A., Saini, G.K. and Kumar, S. (2021).Role of corporate social marketing campaigns in employer branding: a study of campus engagement initiatives. Social Marketing Quarterly, Vol. 27 No. 4,pp. 324-346.

- Saini, G.K., Gopal, A. and Kumari, N. (2015).Employer brand and job application decisions: insights from the best employers.Management and Labour Studies, Vol. 40 Nos 1/2, pp. 34-51.
- Xie, C., Bagozzi, R. P., & Meland, K. V. (2015).The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. Marketing Intelligence & Planning, 33(2), 124-146.
- Saini, G.K., Rai, P. and Chaudhary, M.K. (2014).What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply?. Journal of Brand Management. Vol. 21 No. 2,pp. 95-111.
- Junça Silva, A. and Dias, H. (2022).The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer.International Journal of Organizational Analysis, Vol. 31No. 8, pp. 1-16.
- Saini, G. K., Lievens, F., & Srivastava, M. (2022). Employer and internal branding research: a bibliometric analysis of 25 years. Journal of Product & Brand Management, 31(8), 1196-1221.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. Journal of Marketing Management, 26(1-2),56-73. 250
- Tanwar, K., and Kumar, A., (2019).Employer brand, person-organization fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. Personal Review, pp.0048-3486 .
- Nanjundeswaraswamy, T.S., Bharath, S. and Nagesh, P. (2022).Employer branding: design and development of a scale. Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol. 41(1), 88-113.
- Kumari, S. and Saini, G.K. (2018).Do instrumental and symbolic factors interact in influencing employer attractiveness and job pursuit intention?.Career Development International, Vol. 23 No. 4, pp. 444-462.



- Tarigan, J., Susanto, A.R.S., Hatane, S.E., Jie, F. and Foedjiawati, F. (2020).Corporate social responsibility, job pursuit intention, quality of work life and employee performance: case study from Indonesia controversial industry.Asia-Pacific Journal of Business Administration, Vol. 13 No. 2, pp. 141-158.
- Sharma, R. and Prasad, A. (2018), "Employer brand and its unexplored impact on intent to join",International Journal of Organizational Analysis, Vol. 26 No. 3, pp. 536-566.
- Carlini, J., Grace, D., France, C. and Lo Iacono, J. (2019).The corporate social responsibility (CSR)employer brand process: integrative review and comprehensive model. Journal of Marketing Management, Vol. 35 Nos 1/2, pp. 182-205
- Binu Raj, A., Akbar Jan, N. and Subramani, A.K. (2022).Building corporate reputation through corporate social responsibility: the mediation role of employer branding.International Journal of Social Economics, Vol. 49 No. 12, pp. 1770-1786.
- Bharadwaj, S., & Baruah, R. (2024). Impact of Green Variables on Employee Behavior in Indian Green Hotels: An SEM Study Using SOR Framework. IUP Journal of Organizational Behavior, 23(1).
- Guerci, M., Montanari, F., Scapolan, A., & Epifanio, A. (2016).Green and nongreen recruitment practices for attracting job applicants: exploring independent and interactive effects. The International Journal of Human Resource Management, 27(2), 129-150.
- Kumari, S. and Saini, G.K. (2018),Op.Cit. pp. 444-462.
- Senarathne Tennakoon, U. (2020). Ideal organizations for the new ideal workers: Exploring the role of life-friendly work practices. The New Ideal Worker: Organizations Between Work-Life Balance, Gender and Leadership, 73-91.
- Tanwar, K. and Prasad, A. (2017).Employer brand scale development and validation: a secondorder factor approach. Personnel Review, Vol. 46 No. 2, pp. 389-409.



- Bharadwaj, S., & Baruah, R. (2024).Op.Cit.
- UNIVERSUM (2019).The 40 companies engineering and IT students around the world say they want to work for j business insider India. available at: www.businessinsider.
- Tanwar, K. and Prasad,Op.Cit.pp. 389-409.
- Tanwar, K., and Kumar, A., (2019),Op.Cit. pp.0048-3486 .
- Denning, C., Andreoli, N., Snyder, J., Tevet, R., & Fox, S., (2011), The Effects of Physical Attractiveness and Gender on Selection Decisions: An Experimental Study. International Journal of Management, 28(4).
- Kar, A. and Nguyen Thi Phuong, T. (2022).Investigating the influences of employer branding attributes on turnover intentions of hospitality workforce in the COVID-19 in Vietnam. Journal of Hospitality and TourismInsights, Vol. 1.
- Ruchika, N. and Prasad, A. (2019).Untapped relationship between employer branding, anticipatory psychological contract and intent to join. Global Business Review, Vol. 20 No. 1, pp. 194-213.
- Rechlin, A. M., & Kraiger, K. (2012). The effect of degree characteristics on hiring outcomes for IO psychologists. The Industrial-Organizational Psychologist, 49(4), 37-47.
- Deloitte (2016).Winning over the next generation of leaders. The 2016 Deloitte millennial survey”,available at: <https://www2.deloitte.com>.
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: Aliterature review. The Marketing Review, 17(2), 239–256.
- Chhabra, L.N. and Sharma, S. (2014).Employer branding: strategy for improving employer attractiveness.International Journal of Organizational Analysis, Vol. 22 No. 1, pp. 48-60.



- Manpower (2016).Millenial Careers: 2020 vision. Retrieved September 5, 2017, fromhttp://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES.
- Sharma, R. and Prasad, A. (2018),Op.Cit. pp. 536-566
- Deloitte (2016).Millennials and their employers: Can this relationship be saved? Businesses at risk of losing top talent, according to Deloitte's global annual survey", available at: www.prnewswire.com.
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Sampaio, M.C., Sousa, M.J., & Au-Yong- Oliveira, M. (2020). Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees. Sustainability (Switzerland), 12(23), 1–21.
- Ruchika, N. and Prasad, A.(2019).Untapped relationship between employer branding, anticipatory psychological contract and intent to join. Global Business Review, Vol. 20 No. 1, pp. 194-213.
- Plakhotnik, M. S., Shmaytser, K. S., & Feofilov, K. A. (2023). How attractive are internship advertisements to prospective applicants? A mixed-method examination through the lens of employer branding. Education+ Training, 65(1), 126-145.
- De Smet, A., Lund, S., & Schaininger, W. (2016). Organizing for the Future. Platform-based Talent Markets Help Put the Emphasis in Human-capital Management Back where it Belongs-on Humans.
- Katiyar, V. and Saini, G. (2016).Impact of social media activities on employer brand equity and intention to apply", NMIMS Management Review, Vol. 28, January–February 2016,pp. 11-31.



- Baum, M., & Kabst, R. (2014).The Effectiveness of Recruitment Advertisements and Recruitment Websites: Indirect and Interactive Effects on Applicant Attraction. Human Resource Management, 53(3), 353–378.
- Backhaus, K., (2016).Employer Branding Revisited',Organization Management Journal, Vol.13, 2016-Issue 4, pp. 193-201.
- Mi_c_ik, M. and Mi_cudov_a, K. (2018).Employer brand building: using social media and career websites to attract Generation Y. Economics and Sociology, Vol. 11 No. 3, pp. 171-189.
- Eger, L., Egerov_a, D. and Mi_c_ik, M. (2015),Is the Generation Y looking for the employer with higher purpose.Corporate Social Responsibility and Human Resource Management in V4 Countries, Slovak University of Agriculture, Nitra, pp. 166-175.
- Gulati, T. (2019). Futuristic employer branding strategies: A perspective beyond the traditional HR with social media. Amity Global HRM Review, 9, 27-31.
- Labrović, J. A., Kovačević, I., Damjanović, V., & Kostić, S. C. (2021, September). Employer branding framework using social media for attracting talents. In E-business technologies conference proceedings (Vol. 1, No. 1, pp. 70-73).
- Gehrels, S. (2019). Employer branding for the hospitality and tourism industry: Finding and keeping talent. Emerald publishing limited.
- Lissaneddine, Z; El Manzani, Y; El Idrissi, M. (2021).Op.Cit. pp 261-283.
- Pfeiffelmann, B., Wagner, S. H., & Libkuman, T. (2010). Recruiting on corporate web sites:Perceptions of fit and attraction. International Journal of Selection and Assessment, 18(1), 40-47.



- Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., Bernerth, J. B., & Short, J. C. (2011). So what do you think of the organization? A contextual priming explanation for recruitment Web site characteristics as antecedents of job seekers' organizational image perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 165–178.
- Kumari, P., & Dutta, M. (2022). Enhancing Organization Attractiveness Through Employer Branding: Examining The Mediating Role of Social Media. *Journal of Positive School Psychology*, 6(7), 4154-4172.
- Cucchi, C. A., & Seracini, F. (2022). Representations of the ideal workplace in multimodal texts: Employer branding on the career pages of corporate websites. *Analyzing multimodality in specialized discourse settings*, 91-113.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business horizons*, 54(3), 241-251.
- Carpentier, M., G. Van Hoyer, and B. Weijters, (2019), „Attracting applicants through the organization's social media page: Signaling employer brand personality'. *Journal of Vocational Behavior*, 115:103326–103314.
- Carpentier, M., Van Hoyer, G., Stockman, S., Schollaert, E., Van Theemsche, B. and Jacobs, G. (2017). Recruiting nurses through social media: effects on employer brand and attractiveness. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 73 No. 11, pp. 2696-2708.
- Eger, L., Mičák, M., Gangur, M., & Řehoř, P. (2019). Employer Branding: Exploring Attractiveness Dimensions in a Multicultural Context. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), 519–541.
- Kashive, N., Khanna, V. T., & Bharti, M. N. (2020). Employer branding through crowdsourcing: understanding the sentiments of employees. *Journal of Indian Business Research*, 12(1), 93–111.



- Kissel, P. and Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: the impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, Vol. 22, No. 9, pp. 755-777.
- Mičík, M., & Mičudová, K. (2018). Employer Brand Building: Using Social Media and Career Websites to Attract Generation Y. *Economia e Sociologia*, 11(3), 171–189.
- Otken, A. B., & Okan, E. Y. (2016). The role of social media in employer branding. In *Entrepreneurship, Business and Economics-Vol. 1: Proceedings of the 15th Eurasia Business and Economics Society Conference* (pp. 245-260). Springer International Publishing.
- Sivertzen, A.M., Nilsen, E.R. and Olafsen, A.H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 22 No. 7, pp. 473-483.
- Ha, N. M; Luan, N. V. (2018). The effect of employers' attraction and social media on job application attention of senior students at pharmaceutical universities in Vietnam. *International Journal of Business and Society*, 19(2), pp 473-491.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Op.Cit. 473–483.
- Kucherov, D.G., Zamulin, A.L. and Tsybova, V.S. (2019). How young professionals choose companies. *Russian Management Journal*, Vol. 17 No. 1, pp. 29-46.
- Kaoud, M., & ElBolok, M. (2022). The effect of employer branding through social media on employee engagement and employer attractiveness: A case study research. In *The Implementation of Smart Technologies for Business Success and Sustainability: During COVID-19 Crises in Developing Countries* (pp. 451-463). Cham: Springer International Publishing.



- Hanu, C., Amegbe, H., & Mensah, P. (2021). Your future employer: Employer branding, reputation, and social media. *African Journal of Inter/Multidisciplinary Studies*, 3(1), 1-18.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). *Op.Cit*, p.475.
- Frasca, K. J., & Edwards, M. R. (2017). Web-based corporate, social and video recruitment media: Effects of media richness and source credibility on organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 25, 125–137. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12165>.
- Kissel, P. and Büttgen, M. (2015), *Op.Cit*. 755-777
- Van Hove, G. and Turban, D. (2017). Employer branding and social recruiting. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. Academy of Management Briarcliff Manor, doi:10.5465/AMBPP.2016.11980SYMPOSIUM.
- Allen, D.G., Biggane, J.E., Pitts, M., Otondo, R., and Van Scotter, J. (2013), 'Reactions to Recruitment WebSites: Visual and Verbal Attention, Attraction, and Intentions to Pursue Employment', *Journal of Business and Psychology*, 28, 263-285.
- Sivertzen, A.M., Nilsen, E.R. and Olafsen, A.H. (2013), *Op.Cit*. 473–483.
- Broek, M. N. (2015). From employer attractiveness to employer branding: Results of a mixed methods research (Master's thesis, University of Twente).
- Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer- brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97–110.



- Wang, R. (2013). Modeling Corporate Social Performance and Job Pursuit Intention: Mediating Mechanisms of Corporate Reputation and Job Advancement Prospects. *Journal of Business Ethics*, 117, 569-582.
- Priyadarshini, C., Kumar, Y.L.N. and Jha, R. (2017). Employer attractiveness through social media: a phenomenological study. *The Qualitative Report*, Vol. 22 No. 4, pp. 969-983.
- Müller, S., & Piepenstock, I. (2016). Examining the collaboration between human resources and marketing functions within employer branding: A multiple-case study.
- Pingle, S. and Sharma, A. (2013). External employer attractiveness: a study of management students in India", *Journal of Contemporary Management Research*, Vol. 7 No. 1, pp. 78-95.
- Weeger, A., Wang, X. and Gewald, H. (2015). IT consumerization: BYOD-program acceptance and its impact on employer attractiveness. *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 56 No. 1, pp. 1-10,
- Lee, Y., Cho, S.U., Sun, R. and Li, C. (2020). Public responses to employee posts on social media: the effects of message valence, message content, and employer reputation. *Internet Research*, Vol. 31 No. 3, pp. 1040-1060.
- NGUYEN, H. M., & NGUYEN, L. V. (2021). Employer branding, scale development and validation: from the context of Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 987-1000.
- Minchington, B. (2014). 2014 Employer Branding Global Trends Study. Retrieved September 19, 2017, from <http://www.brettminchington.com/single-post/2014/08/05/2014-Employer-Branding-Global-Trends-Study>
- Kashive, N., Khanna, V. T., & Bharthi, M. N. (2020), *Op.Cit.* 93–111.
- Tanwar, K., and Kumar, A., (2019), *Op.Cit.* . 0048-3486



- Osburg, V. S., Yoganathan, V., Bartikowski, B., Liu, H., & Strack, M. (2020). Effects of ethical certification and ethical eWoM on talent attraction. *Journal of Business Ethics*, 164, 535-548.
- Yoganathan, V., Osburg, V.S. and Bartikowski, B. (2021), Building better employer brands through employee social media competence and online social capital. *Psychology and Marketing*, Vol. 38No. 3, pp. 524-536.
- Mukul, K. and Saini, G.K. (2021).Talent acquisition in startups in India: the role of social capital.*Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 13 No. 5, pp. 1235-1261.
- Osburg, V.S., Yoganathan, V., Bartikowski, B., Liu, H. and Strack, M. (2020), *Op.Cit*,pp. 535-548.
- Elefant, C. (2011).The power of social media: legal issues and best practices for utilities engaging social media, *Energy Law Journal*, Vol. 32, p. 1.
- Joglekar, J. and Tan, C.S.L. (2022).The impact of LinkedIn posts on employer brand perception and the mediating effects of employer attractiveness and corporate reputation., *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 19 No. 4, pp. 624-650.
- Ahamad, F. (2019).Impact of word-of-mouth, job attributes and relationship strength on employer attractiveness. *Management Research Review*, Vol. 42 No. 6, pp. 721-739.
- Ahamad, F., Saini, G.K. and Jawahar, I.M. (2022).Interactive influence of work-life balance benefits,employee recommendation, and job attributes on employer attractiveness and job pursuit intentions: two experiments.*Asian Business and Management*.
- Weeger, A., Wang, X. and Gewald, H. (2015),*Op.Cit*. 1-10
- Pirić, V., Masmontet, P., & Martinović, M. (2018). The Relationship between Employer Branding and Social Networks: Analysis from the Perspective of Young Graduates. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 12(2).



- Hood, K.M., Robles, M. and Hopkins, C.D. (2014). Personal branding and social media for students in today's competitive job market. The Journal of Research in Business Education, Vol. 56 No. 2,
- Hollensen, S., Kotler, P. and Opresnik, M.O. (2017), Social Media Marketing A Practitioner Guide, Opresnik Management Consulting, Hamburg.
- M€al€ask€a, M. and Nadeem, W. (2012). Examining the nature of an online brand community as a B2B brand communication platform: a netnographic analysis of the CISCO LinkedIn group. BLED 2012 Proceedings,
- Caers, R., & Castelyns, V. (2011). LinkedIn and Facebook in Belgium: The influences and biases of social network sites in recruitment and selection procedures. Social Science Computer Review, 29(4), 437_448.
- Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. International Journal of Selection and Assessment, 22, 179–189. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12067>.
- Zide, J., Elman, B. and Shahani-Denning, C. (2014). LinkedIn and recruitment: how profiles differ occupations. Employee Relations, Vol. 36 No. 5, pp. 583-604.
- Madera, J. M. (2012). Using social networking websites as a selection tool: The role of selection process fairness and job pursuit intentions. International Journal of Hospitality Management, 31(4), 1276-1282.
- Mochi, F., Bissola, R., & Imperatori, B. (2017). Professional and non-professional social media as recruitment tools: The impact on job seekers' attraction and intention to apply. In Electronic HRM in the smart era (pp. 109-135). Emerald Publishing Limited.
- Wazed, S., & Ng, E. S. (2015). College recruiting using social media: how to increase applicant reach and reduce recruiting costs. Strategic HR Review, 14(4), 135-141.



- Ha, N. M., & Luan, N. V. (2018). The effect of employers' attraction and social media on job application attention of senior students at pharmaceutical universities in Vietnam. *International Journal of Business and Society*, 19(2), 473–491.
- Figurska, I. and Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resource management strategy: the essence of employer brand. *Human Resources Management and Ergonomics*, Vol. 7 No. 2, pp. 35-51.
- McFarland, L. A., & Ployhart, R. E. (2015). Social media: A contextual framework to guide research and practice. *The Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1653–1677. doi:10.1037/a0039244 PMID:26052712
- Melián-González, S., & Bulchand-Gidumal, J. (2016). Worker word of mouth on the internet: Influence on human resource image, job seekers and employees. *International Journal of Manpower*, 37(4), 709-723.
- Saini, G.K. and Jawahar, I.M. (2019). The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice. *Career Development International*, Vol. 24 No. 7, pp. 636-657.
- Kaur, R. and Shah, R. (2020). Employer branding at armed forces: current and potential employees' perspective. *European Journal of Training and Development*, Vol. 46 No. 9.
- Pilcher, A. (2018). The importance of company reviews for enhancing your employer brand", available at: www.zippia.com.
- Benton, L. (2018). How to enhance your employer brand using company review sites?. available at: www.talentlyft.com.
- Al-Shuaibi, A. S. I., Shamsudin, F. M., & Abd Aziz, N. (2016). Developing brand ambassadors: The role of brand-centred human resource management. *International Review of Management and Marketing*, 6(7), 155-161.

- Joglekar, J., & Tan, C. S. (2022). The impact of LinkedIn posts on employer brand perception and the mediating effects of employer attractiveness and corporate reputation. *Journal of Advances in Management Research*, 19(4), 624-650.
- Gujarathi, R. and Kulkarni, S. (2018). Understanding personal branding perceptions through intentions. *BVIMSR's Journal of Management Research*, Vol. 10 No. 2, pp. 207-217.
- Bali, M. and Dixit, S. (2016). Employer brand building for effective talent management. *International Journal of Applied Sciences and Management*, Vol. 2 No. 1, pp. 183-191
- Utz, S. (2016). Is LinkedIn making you more successful? The informational benefits derived from public social media. *New Media and Society*, Vol. 18 No. 11, pp. 2685-2702.
- Kushal, S., & Nargundkar, R. (2021). Employer-oriented personal branding: methods and skills for Indian business school students. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 11(1), 48-58.
- Nagra, T. (2013). Role of social media in building image of an organization as a great place to work., *American Society for Business and Behavioral Sciences*, Vol. 20 No. 1, p. 546.
- Daiya, A. and Roy, S. (2016). User and firm generated content on online social media. *International Journal of Online Marketing*, Vol. 6 No. 3, pp. 34-49.
- Hu, Y., Xu, A., Hong, Y., Gal, D., Sinha, V. and Akkiraju, R. (2019). Generating business intelligence through social media analytics: measuring brand personality with consumer-, employee-, and firm-generated content. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 36 No. 3, pp. 893-930.
- Pitt, C.S., Botha, E., Ferreira, J.J. and Kietzmann, J. (2018). Employee brand engagement on social media: managing optimism and commonality. *Business Horizons*, Vol. 61 No. 4, pp. 635-642.



- Alonso, J. M., Parsons, E., & Pirani, D. (2022). Career-washing? Unpacking employer brand promises on social media platforms. *European Journal of Marketing*, 56(10), 2804-2825.
- Ivančević, S., & Vlastelica, T. (2022). Effective content for digital employer branding. *CroDiM: International Journal of Marketing Science*, 5(1), 77-88.
- Mičák, M., & Mičudová, K. (2018). Employer brand building: Using social media and career websites to attract generation Y. *Economics & Sociology*, 11(3), 171-189.
- El Zoghbi, E., & Aoun, K. (2016). Employer Branding and Social Media Strategies. In F. Ricciardi & A. Harfouche (Eds.), *Information and Communication Technologies in Organizations and Society Past, Present and Future Issues* (pp. 277–283). Springer International Publishing Switzerland.
- Bondarouk, T., Ruël, H., Axinia, E. and Arama, R. (2014). What is the future of employer branding through social media? Results of the Delphi study into the perceptions of HR professionals and academics. *Social Media in Human Resources Management*. (Advanced Series in Management), Emerald Group Publishing, Bingley pp, pp. 23-57.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *The Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Joglekar, J. and Tan, C.S.L. (2022). The impact of LinkedIn posts on employer brand perception and the mediating effects of employer attractiveness and corporate reputation. *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 19 No. 4, pp. 624-650.
- Minchington, B. (2006). *Your employer brand: attract, engage, retain*. Collective Learning Australia.
- Bharadwaj, S. (2024). How the interplay of social media usage and online reviews generate intention to apply for a job vacancy: an employer branding-based agenda. *Management Research Review*, 47(3), 441-463.

- Ahamad, F., & Saini, G. K. (2022). Does information source interact with information content and valence in influencing employer attractiveness and job pursuit intention?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(4), 724-747
- Ha, N. M., & Luan, N. V. (2018). THE EFFECT OF EMPLOYERS' ATTRACTION AND SOCIAL MEDIA ON JOB APPLICATION ATTENTION OF SENIOR STUDENTS AT PHARMACEUTICAL UNIVERSITIES IN VIETNAM. *International Journal of Business and Society*, 19(2), 473-491.
- Eger, L., Mičák, M., Gangur, M., & Řehoř, P. (2019). Employer branding: exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), 519-541.
- Labrović, J. A., Kovačević, I., Damjanović, V., & Kostić, S. C. (2021, September). Employer branding framework using social media for attracting talents. In *E-business technologies conference proceedings* (Vol. 1, No. 1, pp. 70-73).
- Joglekar, J. and Tan, C.S.L. (2022). The impact of LinkedIn posts on employer brand perception and the mediating effects of employer attractiveness and corporate reputation. *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 19 No. 4, pp. 624-650.

- السادة الأساتذة محكمى استثمارتى الاستقصاء :

أ.م. د. أيمن أسامة / الاستاذ المساعد بقسم العلاقات العامة والإعلان-كلية الإعلام جامعة القاهرة.

أ.م. د. محمد لطفى الشيمى / الاستاذ المساعد بقسم الاعلام كلية الآداب –جامعة المنيا.

د. إيمان عبد الكريم / المدرس بكلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية – جامعة القاهرة



ملاحق الدراسة :

جدول النسب المئوية (مدخلات إدارة العلامة التجارية كصاحب عمل عبر الموقع الإلكتروني لفودافون)

القيمة الوظيفية عبر الموقع الإلكتروني لفودافون	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	لا يستطيع التحديد	موافق	موافق جداً
	N %	N %	N %	N %	N %
الموقع الإلكتروني لفودافون [يؤكد موقع فودافون على حرص الشركة على تطوير مهارات الموظفين باستمرار]	0.0%	0.0%	0.0%	15.9 %	84.1%
"الموقع الإلكتروني لفودافون [يوضح الموقع الإلكتروني أن فودافون تقدم فرص تدريبية لطلاب الجامعات وحديثي التخرج	0.0%	0.0%	0.4%	18.9 %	80.7%
الموقع الإلكتروني لفودافون [يؤكد الموقع حرص فودافون على رفع المهارات الرقمية للموظفين (تطبيق Vodafone للتعامل مع الموظفين)]	0.0%	0.9%	3.0%	24.9 %	71.2%
الموقع الإلكتروني لفودافون [يتيح الموقع الإلكتروني لفودافون إمكانية التقدم للوظائف أون لاين في مختلف المجالات]	0.0%	2.1%	5.2%	33.5 %	59.2%
الموقع الإلكتروني لفودافون [وفقاً للموقع الإلكتروني تشجع فودافون النمو الوظيفي وفرص الترقى واعداد كوادر قيادية (قصص النجاح الملهمه)]	0.0%	1.7%	0.9%	22.3 %	75.1%
القيمة النفسية عبر الموقع الإلكتروني لفودافون	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	لا يستطيع التحديد	موافق	موافق جداً
	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
الموقع الإلكتروني لفودافون {وفقاً للموقع الإلكتروني فإن فودافون بيئة عمل مميزة (جائزة افضل بيئة عمل وشركة توظيف 6 سنوات متتالية)}	0.0%	3.9%	6.0%	23.2 %	67.0%
الموقع الإلكتروني لفودافون {وفقاً للموقع الإلكتروني تشجع فودافون التفكير الإبداعي للموظفين}	0.0%	0.9%	2.6%	30.9 %	65.7%
الموقع الإلكتروني لفودافون {يؤكد الموقع الإلكتروني أن فودافون تشجع الموظفين على المشاركة عبر استطلاعات الرأي}	0.0%	1.7%	6.9%	40.3 %	51.1%
الموقع الإلكتروني لفودافون {يؤكد الموقع الإلكتروني ارتفاع الرضا الوظيفي للموظفين، وانخفاض معدلات ترك العمل}	0.0%	1.3%	6.0%	30.5 %	62.2%

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	لا أستطيع التحديد	موافق	موافق جداً
Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
0.0%	0.4%	3.4%	24.5 %	71.7%
0.0%	0.4%	1.3%	22.3 %	76.0%
0.0%	1.7%	3.0%	24.5 %	70.8%
0.0%	0.9%	1.3%	18.5 %	79.4%
غير موافق اطلاقاً	غير موافق	لا أستطيع التحديد	موافق	موافق جداً
Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
0.9%	0.9%	5.2%	25.8 %	67.4%
0.0%	0.9%	2.6%	35.2 %	61.4%
0.0%	0.4%	2.6%	26.6 %	70.4%
0.4%	1.3%	8.6%	23.2 %	66.5%



جدول النسب المئوية (مدخلات إدارة العلامة التجارية كصاحب عمل عبر لينكد إن لفودافون)

القيمة الاقتصادية عبر لينكد إن	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	لا يستطيع التحديد	موافق	موافق جداً
Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
يقدم لينكد إن فودافون اعلانات عن أحدث الوظائف المتاحة	0.0%	0.4%	3.0%	24.9%	71.7%
يقدم لينكد إن فودافون معلومات تفصيلية عن فرص العمل المتاحة	0.0%	0.0%	2.1%	34.8%	63.1%
يقدم لينكد إن فودافون معلومات مهمة للباحثين عن عمل	0.0%	0.0%	2.1%	32.2%	65.7%
يقدم لينكد إن فودافون فيديوهات جاذبة للباحثين عن عمل (فودافون عازاك معانا)	0.0%	0.0%	3.4%	34.8%	61.8%
القيمة النفسية عبر لينكد إن	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	لا يستطيع التحديد	موافق	موافق جداً
Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
تقدم لينكد إن فودافون أفضل مراجعات reviews الموظفين عن طبيعة العمل	0.4%	0.0%	7.3%	34.3%	57.9%
تقدم لينكد إن فودافون كلمات ومنشورات تحفيزية من قيادات المؤسسة ورئيسها التنفيذي	0.0%	0.4%	3.0%	35.6%	60.9%
يقدم لينكد إن فودافون سلسلة فيديوهات تحفيزية عن قصص النجاح الملهمة (The shark)	0.0%	0.0%	3.4%	29.6%	67.0%
يقدم لينكد إن فودافون معلومات عن معدلات النمو في عدد العاملين ومتوسط عدد سنوات العمل	0.0%	1.7%	9.9%	39.1%	49.4%

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	لا أستطيع التحديد	موافق	موافق جداً	
Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	القيمة الاجتماعية عبر لينكد إن
0.0%	1.7%	6.4%	31.8%	60.1%	يؤكد لينكد إن فودافون تدعم رفاهية الموظفين وسياسات العمل المرنة (الرياضة - أماكن عمل مريحة- العمل من المنزل- فرص عمل خارج البلد
0.0%	0.9%	3.4%	27.9%	67.8%	يؤكد لينكد إن فودافون على تطبيق قيم التنوع والشمول و تكافؤ الفرص في بيئة العمل (المرأة -الشباب -ذوى الهمم
0.0%	1.3%	3.9%	26.2%	68.7%	يعلن لينكد إن فودافون عن حصولها على جائزة أفضل بيئة عمل لعدة سنوات
0.0%	1.7%	5.2%	37.8%	55.4%	يقدم لينكد إن فودافون معلومات عن المبادرات الاجتماعية والبيئية
غير موافق اطلاقاً	غير موافق	لا أستطيع التحديد	موافق	موافق جداً	القيمة الوظيفية عبر لينكد إن
Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	القيمة الوظيفية عبر لينكد إن
0.0%	0.4%	4.7%	38.2%	56.7%	تعلن لينكد إن فودافون عن الأحداث الخاصة بالأون لاين التى تهدف التطوير المهنى للموظفين لخبراء من دول متعددة
0.0%	0.9%	4.3%	29.2%	65.7%	تعلن لينكد إن فودافون عن التدريب الصيفي للطلاب الجامعيين
0.0%	0.9%	2.6%	31.8%	64.8%	يؤكد لينكد إن فودافون على تعزيز ثقافة الترقى و النمو المهنى واعداد كوادر قيادية فى العمل (قصص النجاح الملهمة)
0.0%	1.7%	3.4%	32.6%	62.2%	تعلن لينكد إن عن الدورات التدريبية الأون لاين للموظفين فى موضوعات متنوعة (الذكاء الاصطناعي- التسويق- المبيعات)



جدول النسب المئوية (مخرجات عملية إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل فودافون)

جاذبية بيئة العمل	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	لا يستطيع التحديد	موافق	موافق جداً
Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
فودافون بيئة عمل جاذبة [بالنسبة لى ، فودافون ستكون مكاناً رائعاً للعمل] .	0.4%	0.4%	3.0%	31.3%	64.8%
مهتم بمعرفة المزيد عن فودافون كمكان للعمل	0.0%	2.6%	1.3%	33.5%	62.7%
اشعر أن فودافون بيئة عمل جذابة	0.0%	0.4%	2.6%	26.2%	70.8%
تقدم فودافون وظائف جذابة	0.0%	0.4%	5.2%	34.8%	59.7%
الصورة الذهنية لصاحب العمل	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	لا يستطيع التحديد	موافق	موافق جداً
الصورة الذهنية لصاحب العمل	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
فودافون لها شخصية مميزة كصاحب عمل تميزها عن المنافسي	0.0%	0.0%	1.3%	21.5%	77.3%
فودافون واحدة من أفضل العلامات التجارية كمكان للعمل	0.0%	0.0%	3.9%	32.6%	63.5%
[فودافون تلبي توقعاتى من صاحب العمل المثالي]	0.0%	0.9%	7.7%	40.8%	50.6%
[أثق فى فودافون كبيئة عمل صحية وعادلة]	0.0%	0.9%	6.0%	38.6%	54.5%
النية للتقدم لوظائف فى فودافون	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	لا يستطيع التحديد	موافق	موافق جداً
النية للتقدم لوظائف فى فودافون	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
سأقبل عرض عمل من هذه الشركة إذا اتيج لى	0.0%	0.4%	6.4%	30.5%	62.7%
سأجعل فودافون أحد خياراتى الأولى كمكان للعمل	0.4%	6.4%	10.3%	40.8%	42.1%
إذا دعتنى فودافون لإجراء مقابلة عمل ، سأذهب	0.0%	1.3%	2.6%	34.3%	61.8%
سأوصى بفودافون لصديق يبحث عن وظيفة	0.0%	0.9%	5.6%	37.3%	56.2%
سأسعى وأبذل المزيد من الجهد للعمل فى هذه الشركة	0.9%	3.4%	8.2%	36.5%	51.1%