

الوساطة التسلسلية للتمائل التنظيمي والرضا الوظيفي في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب: بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية

د. محمد فاروق علي سباع

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة قناة السويس

ملخص البحث

استهدف البحث الحالي اختبار التأثير المباشر للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب، والتأثير غير المباشر للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب من خلال الوساطة التسلسلية للتمائل التنظيمي والرضا الوظيفي. وأجري البحث في عينة قوامها (376) مفردة من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية، اعتماداً على أسلوب الاستقصاء الإلكتروني كوسيلة لجمع البيانات الميدانية. واختبرت العلاقات بين متغيرات البحث باستخدام برنامج Smart-PLS V.4 وبرنامج SPSS V.26 ومعالج الانحدار SPSS Macro Process Version 4.1. وتوصل البحث إلى التأثير الإيجابي للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب، كما كشفت النتائج عن الوساطة التسلسلية الجزئية Partial Serial Mediation للتمائل التنظيمي والرضا الوظيفي في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب. تُقدم هذه النتائج دليلاً على أن العلاقة السببية التسلسلية بين التماثل التنظيمي والرضا الوظيفي يمكن أن تكون تدخلاً ناجحاً لنقل السمات الفريدة للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية.

الكلمات المفتاحية: العلامة التجارية لصاحب العمل، الاحتفاظ بالمواهب، التماثل التنظيمي، الرضا الوظيفي، شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية.

The Serial Mediation of Organizational Identification and Job Satisfaction in the Relationship between Employer Branding and Talent Retention: Applying on Information and Communication Technology (ICT) Companies in Smart Village

Abstract

The current research aims to investigate the direct effect of employer branding on talent retention, and the indirect effect of employer branding on talent retention through the serial mediation of organizational Identification and job satisfaction. The research was conducted on a sample of (376) employees working in (ICT) Companies in Smart Village, based on the electronic survey method as a means of collecting field data. The relationships between the research variables were investigated relying on Smart-PLS V.4, SPSS V.26, and SPSS Macro Process Version 4.1 regression processor. The research found a positive impact of Employer Branding on Talent Retention. It also found a partial serial mediation of organizational Identification and job satisfaction in the relationship between employer branding and talent retention. These results provide evidence that the serial causal relationship between organizational Identification and job satisfaction can be a successful intervention to transfer the unique attributes of employer branding to talent retention in ICT companies in Smart Village.

Keywords: Employer Branding, Talent Retention, Organizational Identification, Job Satisfaction, on Information and Communication Technology Companies in Smart Village.

مقدمة:

في ظل احتدام حرب المواهب War for Talent، باتت المنظمات تدرك أن مفتاح الفوز في هذه المعركة لا يكمن فقط في جذب أفضل المواهب، بل في الاحتفاظ بها أيضاً (Tenakwah, 2024). ولطالما شكّل استقطاب أفضل المواهب وتوظيفها والاحتفاظ بها تحدياً لمنظمات الأعمال (Tanwar & Prasad, 2016a). ووفقاً (Mai & Thuy, 2021) فإن الموهبة هي الفرد الذي يمتلك عقلية فريدة، وقدرات معرفية استثنائية، أو ذكاءً عالياً. وقد طُرحت مناهج مختلفة للاحتفاظ بالمواهب Talent Retention داخل المنظمات؛ اقترح (Tsai et al., 2021) أن تقديم حزم أجور تنافسية ومشاركة في الأرباح يُمكن أن يساعد على الاحتفاظ بالمواهب. ومع ذلك، قد لا يكون مجرد تقديم المزايا والامتيازات كافياً للاحتفاظ بالمواهب في ظل تطور سوق العمل إلى حد بعيد (Azimi et al., 2025). تتمتع المواهب الآن بإمكانية أكبر للوصول إلى فرص التوظيف الخارجية مقارنةً بالماضي (Ott et al., 2018). بالإضافة إلى ذلك، فإن التوجهات المهنية اللامحدودة للمواهب تزيد قدرتهم وميلهم إلى البحث عن وظائف بديلة، مما يجعل الاحتفاظ بهم أكثر صعوبة (Redondo et al., 2021).

ونظراً لهذه العوامل، تُعدّ العلامة التجارية لصاحب العمل Employer Branding استراتيجية يُمكن استخدامها لاستقطاب الكفاءات المؤهلة والاحتفاظ بها من خلال ترسيخ مكانة المنظمة كـ "جهة عمل مفضلة" Employer of Choice في سوق العمل التنافسي، والتي يُمكن أن تؤثر إلى حد بعيد على الاحتفاظ بالمواهب (Kashyap & Verma, 2018). يهدف هذا المفهوم إلى مواءمة واقع المنظمة مع تصورات الموظفين لصاحب العمل وبيئة العمل (Cole & Bruch, 2006). ومن

خلال تطبيق ممارسات العلامة التجارية لصاحب العمل، يُمكن للمنظمات تمييز نفسها عن المنافسين وتعزيز استبقاء المواهب (Backhaus & Tikoo, 2004).

يُعد التماثل التنظيمي Organizational Identification حجر الزاوية في فهم العلاقة الديناميكية بين الفرد والمنظمة. ويُعرّف التماثل التنظيمي بأنه اتحاد الفرد بالمنظمة، مُعرِّفًا نفسه كعضو فيها، وشاعرًا بالانتماء إليها، ومُنسبًا إليها الفضل في نجاحاته وإخفاقاته (Ashforth & Mael, 1989). ووفقًا لنظرية الهوية الاجتماعية Social Identity Theory، فإن العلامة التجارية لصاحب العمل تزيد قدرة المنظمات وجاذبيتها على استبقاء الموظفين، باعتبار أن الموظفين الحاليين والمرتبين يسعون للتماثل مع المنظمات التي تعزز من هويتهم الذاتية (Mouton & Bussin, 2019). بالإضافة إلى ذلك، أكد (Vardaman et al., 2018) أن التماثل التنظيمي يؤثر إلى حد بعيد على تصورات المواهب بشأن البحث عن وظائف أخرى أو ترك العمل بالمنظمة.

يُعرف الرضا الوظيفي Job Satisfaction بأنه الحالة العاطفية والمعرفية الإيجابية التي يختبرها الفرد تجاه وظيفته ككل أو جوانب محددة منها، والناجمة عن تقييمه لمدى توافق خبرات العمل الفعلية مع قيمه واحتياجاته وتوقعاته (Nguyen, 2020). ربطت الدراسات بين السمات المميزة والفريدة للعلامة التجارية لصاحب العمل وبين تصورات المواهب لبيئة عملهم، وهو ما يؤثر على نحو مباشر على مستويات رضاهم الوظيفي (Chiu et al., 2020). كما توصل (Alferaih, 2017) إلى أن شعور المواهب بالرضا الوظيفي يزيد ارتباطهم بمكان العمل مع نوايا أكبر للبقاء.

وانسجامًا مع ما تقدم، يسعى الباحث من خلال البحث الحالي إلى اختبار الدور الوسيط التسلسلي للتماثل التنظيمي والرضا الوظيفي في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب تطبيقًا على شركات تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات بالقرية الذكية. ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات التي يأمل الباحث أن تساعد مسؤولي تلك الشركات في تعزيز الاحتفاظ بالمواهب.

١/ التأصيل النظري لمتغيرات البحث

١/١ العلامة التجارية لصاحب العمل (Employer Branding (EB

يُعد مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل نهجًا ناشئًا في دوائر الأعمال المعاصرة، استخدم هذا المفهوم لأول مرة في مجال إدارة الموارد البشرية من قبل Ambler & Barrow عام (1996)، والذي يُلقى الضوء على أن إنشاء هوية فريدة للمنظمة كجهة توظيف يُعد أمرًا أساسيًا لتمييزها عن المنافسين والاحتفاظ بالمواهب. يتضمن مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل تطبيقًا لمبادئ التسويق على عمليات التوظيف والاحتفاظ بالموظفين. نتج عن ذلك، التعامل مع الموظفين في هذه الحالة على أنهم هم العملاء، والتعامل مع الوظائف بوصفها منتجات (Itam et al., 2020). ومنذ القدم، تستخدم الشركات العلامات التجارية للترويج لمنتجاتها وخدماتها. ومع ذلك، في الآونة الأخيرة، تُطبّق استراتيجيات العلامة التجارية في إدارة الموارد البشرية أيضًا، ويبدو الفرق الوحيد هو أنه بينما تُساعد العلامات التجارية الاستهلاكية في جذب مستهلكين مخلصين وزيادة الربحية، فإن العلامة التجارية لصاحب العمل تُساعد على جذب موظفين موهوبين والاحتفاظ بهم وزيادة إنتاجيتهم (Tanwar & Prasad, 2016a).

تُعرف العلامة التجارية لصاحب العمل (Ambler & Barrow, 1996) بأنها مجموعة المزايا الوظيفية والاقتصادية والنفسية التي يوفرها التوظيف، والتي تُحددها الشركة الموظفة. ومنذ ذلك الحين، شرع الباحثون في دراسة مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل، وسعوا جاهدين لشرحه بطريقة أكثر إقناعًا. افترض Backhaus & Tikoo, (2004) أن العلامة التجارية لصاحب العمل تُتيح للموظفين المحتملين والحاليين تمييز خصائص الشركة عن غيرها من الشركات في سوق العمل، مما يُسهم في استقطاب المواهب باستمرار. كما أشار Berthon et al., (2005) للعلامة التجارية لصاحب العمل بأنها مجموع جهود المنظمة لإيصال رسالة

إلى الموظفين الحاليين والمحتملين بأنها "مكان عمل رائع" أو "صاحب العمل الأكثر جاذبية". ويُعرّف معهد تشارترد للأفراد والتنمية (2009) CIPD العلامة التجارية لصاحب العمل بأنها مجموعة من السمات والصفات التي تُميز المنظمة، وتُقدم تجربة عمل فريدة. وأكد (Wahba & Elmanadily, 2015) أن العلامة التجارية لصاحب العمل تنقل السمات الفريدة داخلياً وخارجياً التي تُشكل هوية المنظمة كجهة عمل، بهدف جذب الموظفين الحاليين والمحتملين والاحتفاظ بهم. ووفقاً Tanwar & Prasad, (2017) تُعرف العلامة التجارية لصاحب العمل بأنها مجموعة من المزايا الملموسة وغير الملموسة التي تُقدّمها المنظمة لجذب الموظفين المُحتملين والاحتفاظ بالموظفين الحاليين. هذا، وتُعد المنافع الثلاثة (الوظيفية، الاقتصادية، النفسية) التي اقترضاها (Ambler & Barrow, 1996) هي الركيزة الذي اعتمدت عليه الجهود المبذولة لتطوير مقياس للعلامة التجارية لصاحب العمل (e.g., Berthon et al., 2005; Tanwar & Prasad, 2017)، وهو ما سيتم تناوله بالتفصيل في النقطة التالية:

أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل

حددت دراسات سابقة مختلفة أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل، حيث طور Berthon وفريقه عام (2005) مقياساً للعلامة التجارية لصاحب العمل من وجهة نظر العاملين المحتملين، وأطلق عليه مقياس جاذبية صاحب العمل Employer Attractiveness (EmpAt)، اشتمل هذا المقياس من خمسة أبعاد تقيس مدى تقديم المنظمة للقيم التالية: قيمة الفائدة، والقيمة الاجتماعية، والقيمة الاقتصادية، وقيمة التطوير، وقيمة التطبيق. أقر Berthon et al., (2005) إن الأبعاد الخمسة السابقة هي في الأساس تحسين وتوسيع للأبعاد الثلاثة للمنافع (الوظيفية، الاقتصادية، النفسية) التي اقترحها (Ambler & Barrow, 1996)، فكل من قيمة الفائدة والقيمة الاجتماعية يجسدان المنافع النفسية، أما قيمة التطوير وقيمة التطبيق فهما امتداد للمنافع الوظيفية، وتتبقى القيمة الاقتصادية والتي تقابل المنافع الاقتصادية. وعلى الرغم من استخدام مقياس جاذبية صاحب العمل على نطاق واسع

في الدراسات السابقة، إلا أنه يُحدد فقط العوامل المرتبطة بالعلامة التجارية لصاحب العمل من وجهة نظر العاملين المحتملين (Tanwar & Prasad, 2017). ومع ذلك، يفترض (Maxwell & Knox, 2009) أن كل من الموظفين المحتملين والحاليين يدركون علامة صاحب العمل التجارية بشكل مختلف، كما تختلف المعتقدات المتعلقة بالعلامة التجارية لصاحب العمل بين هذين الفريقين (Lievens, 2007). علاوة على ذلك، لا يمكن تحقيق هدف العلامة التجارية لصاحب العمل إلا من خلال فهم سلوك الموظفين الحاليين، كما يجب أن تُدرك المنظمات أن ما يجعل علامة صاحب العمل جذابة للموظفين المستهدفين هو في الواقع الموظفين الحاليين، وهو عامل تم إغفاله سابقاً في مقياس جاذبية صاحب العمل (Maxwell & Knox, 2009).

وبناء على ما تقدم، قام Tanwar & Prasad, (2017) بتطوير مقياس للعلامة التجارية لصاحب العمل من وجهة نظر العاملين الحاليين Employer Branding Scale "EB scale"، ويتكون هذا المقياس من خمسة أبعاد رئيسية، يُمكن توضيحها كما يلي:

(١) مناخ العمل الصحي Healthy Work Atmosphere

يُشير مناخ العمل الصحي إلى البيئة التنظيمية التي تُعزز رفاهية الموظفين الجسدية والنفسية والاجتماعية، ويُهيئ لهم ظروفًا ملائمة للعمل بكفاءة وراحة، مما يُسهم في تحسين أدائهم، ورفع مستوى رضاهم، وتقليل معدلات التوتر والاحترق الوظيفي (Amoadu et al., 2023). ومن الأمثلة على ذلك، الاستقلالية في اتخاذ القرارات، وجو العمل الذي تسود فيه روح الفريق، وبيئة العمل الهادئة نسبيًا، والتواصل الفعّال والشفاف داخل المنظمة (Tanwar & Prasad, 2017).

(٢) التدريب والتنمية Training and Development

يصف التدريب والتنمية الفرص التي تُقدمها المنظمة لتطوير وتنمية مهارات العاملين المطلوبة لوظائفهم الحالية والمستقبلية (Tanwar & Prasad, 2017). كما أشار (Bharadwaj, 2023) إلى فرص التطوير في مكان العمل باعتبارها من المزايا المحتملة الأكثر أهمية بالنسبة للموظفين عند التفكير في صاحب العمل. ومن الأمثلة على ذلك، توفير دورات تدريب إلكترونية، وتنظيم مؤتمرات وورش عمل

متنوعة بشكل منتظم، وتوفير فرص للعمل في مشاريع أجنبية، وتطوير المسارات الوظيفية (Tanwar & Prasad, 2017).

(٣) توازن الحياة - العمل Work-life Balance

يُعد توازن الحياة والعمل أحد المحاور الجوهرية في بناء العلامة التجارية لصاحب العمل، حيث لم يعد المرشحون للوظائف يبحثون فقط عن الأجور والمزايا التقليدية، بل أصبحوا يولون اهتمامًا متزايدًا بمرونة بيئة العمل، ودعمها لاحتياجاتهم الشخصية والاجتماعية (Maurya et al., 2021). وقد أظهرت الدراسات أن تضمين سياسات واضحة لدعم التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية يُعزز من جاذبية الشركة، ويزيد رضا وولاء الموظفين الحاليين (Hendriana et al., 2023). ومن الأمثلة على ذلك، ساعات العمل المرنة، وإمكانية العمل من المنزل، وتوفير أماكن لممارسة الأنشطة الرياضية بالعمل (Tanwar & Prasad, 2017).

(٤) الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية للشركة Ethics and Corporate Social Responsibility

تشير أخلاقيات العمل إلى مجموعة المبادئ والقيم التي تحكم السلوك المهني داخل المنظمة، وتشمل العدالة والشفافية والصدق والمسؤولية (Hidayat et al., 2025). في حين تُشير المسؤولية الاجتماعية إلى التأثير الذي تُحدثه المنظمة على المجتمع (Tanwar & Prasad, 2017). إن إدماج الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية في العلامة التجارية لصاحب العمل لا يُعد مجرد مبادرة تسويقية، بل هو التزام استراتيجي يعكس قدرة المنظمة على جذب والاحتفاظ بمواهب مؤهلة تشاركها رؤيتها (Buzzao & Rizzi, 2024). ومن الأمثلة على ذلك، تتبنى المنظمة مواقف عادلة تجاه الموظفين، والالتزام الموظفون بجميع القواعد واللوائح، وتقديم المنظمة خدمات عديدة للمجتمع، ووجود طرق آمنة للإبلاغ عن المخالفات في العمل (Tanwar & Prasad, 2017).

(٥) التعويضات والمنافع Compensation and Benefits

تعكس التعويضات والمنافع المزايا النقدية والمعنوية التي تُقدمها المنظمة لموظفيها (Tanwar & Prasad, 2017). وبالرغم من أن هذا البُعد من العوامل التقليدية التي تساعد على بناء العلامة التجارية لصاحب العمل، إلا أنه أقل أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل تأثيراً، فالعاملون أصبحوا يفضلون بشكل أكبر العوامل النفسية (مثل: مناخ العمل الصحي وتوازن الحياة-العمل) عند اتخاذهم قرار المفاضلة بين الاستمرار في وظائفهم الحالية أو البحث عن وظيفة. ومن الأمثلة على ذلك، معدلات رواتب مرتفعة، وأجور للعمل الإضافي، وتوفير مزايا صحية ممتازة، وتوفير تأمين صحي للموظفين وعائلاتهم (Tanwar & Prasad, 2017).

وقد أقر Tanwar & Prasad, (2017) أن الأبعاد الخمسة السابقة هي امتداد وتحسين للأبعاد الثلاثة التي اقترحها (Ambler & Barrow, 1996)، فالمنافع الوظيفية يُشار إليها بكل من التدريب والتنمية والأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، أما المنافع الاقتصادية، فيُعبّر عنها بالتعويضات والمنافع، في حين، المنافع النفسية فيُعبّر عنها بمناخ العمل الصحي والتوازن بين الحياة والعمل. هذا وسوف يعتمد البحث الحالي على تلك الأبعاد الخمسة للعلامة التجارية لصاحب العمل التي افترضها Tanwar & Prasad عام (2017).

٢/١ الاحتفاظ بالمواهب Talent Retention (TR)

تعد إدارة المواهب من الركائز الاستراتيجية الحاسمة لنجاح المنظمات في البيئات التنافسية المعاصرة. ومع تزايد الاعتراف بأن المواهب المتفوقة تشكل مصدراً أساسياً للميزة التنافسية المستدامة، أصبحت قضية الاحتفاظ بهذه المواهب تحظى بأولوية متقدمة في أجندة القيادات الإدارية (Bharadwaj & Yameen, 2021). عرف (Achmada & Soetjipto, 2022) الشخص الموهوب على أنه شخص صاحب قيمة نادرة التكرار، ولها خصائص مُحددة، ولكنها ليست واضحة دائماً. ووفقاً (Choudhary & Joshi, 2024) فإن مفهوم الموهبة يُشير إلى فئة الموظفين الذين يمتلكون كفاءات استثنائية وقدرات أدائية تفوق أقرانهم على نحو ظاهر. تُظهر

الأبحاث (Ojika et al., 2024) أن الموهبة العالية في الوظائف المعقدة تزيد إنتاجيتهم مقارنة بأقرانهم، إلا أن هذه الفئة من الموهوبين لا تتجاوز (3-5%) من إجمالي القوى العاملة في المنظمة، وتمتلك مزيًا فريدًا من المهارات المعرفية، والكفاءات التقنية، والذكاء الاجتماعي، والتوجه نحو تحقيق الأهداف.

يتجاوز مفهوم الاحتفاظ بالموهبة مجرد تقليل معدل دوران الموظفين ليركز على خلق بيئة جاذبة تحفز الموهبة على البقاء والازدهار داخل المنظمة. يُعرّف الباحثون (Groenewald et al., 2024) هذه العملية بأنها النشاط الاستراتيجي الشامل الذي يهدف إلى تأمين استمرارية الموظفين المنتجين والموهوبين من خلال تعزيز بيئة عمل إيجابية تدعم المشاركة والانتماء. يرتبط هذا المفهوم ارتباطًا وثيقًا بتجربة الموظف الشاملة، بدءًا من مرحلة التوظيف الأولى، مرورًا بالاندماج التنظيمي والتطوير المستمر (Villacé-Molinero et al., 2024). تشمل عوامل الاحتفاظ بالموهبة عناصر متعددة مثل توفير مسارات التطور الوظيفي، والاعتراف بالإنجازات، وتقديم تعويضات مجزية، وضمان التوازن بين العمل والحياة الشخصية (Ojika et al., 2024).

تتضح أهمية الاحتفاظ بالموهبة في عدة أسباب استراتيجية واقتصادية. تُظهر الأبحاث أن الموهبة المتفوقة تُسهم بشكل غير محدود في خلق القيمة التنظيمية (Alfalalah, & Alfalah, 2023). كما يرتبط ارتفاع معدل دوران الموهبة بتكاليف اقتصادية باهظة تشمل تكاليف الاستقطاب والاختيار، والتكلفة التنفيذية لبرامج الإعداد والتأهيل، وخسائر الإنتاجية خلال فترات الانتقال (Stacho et al., 2024). يُسهم الاستقرار الوظيفي للموهبة في الحفاظ على الذاكرة التنظيمية والمعرفة التراكمية التي يصعب تعويضها، خاصة في القطاعات التي تعتمد على الخبرات المتخصصة (Groenewald et al., 2024). وأخيرًا، يُسهم الاستقرار الوظيفي للموهبة في تعزيز سمعة المنظمة كصاحب عمل مفضل، مما يُعزز قدرتها على جذب المزيد من الموهبة (Rodrigues & Sousa, 2024).

تصطدم إدارة الموارد البشرية بمجموعة متعددة ومعقدة من التحديات للاحتفاظ بالموهبة في المشهد التنظيمي المعاصر. أظهرت الدراسات أن كبار مسؤولي الموارد البشرية يعتبرون عدم وجود مسار وظيفي واضح يُعد من الأسباب الرئيسية لمغادرة الموهبة (Mazlan & Jambulingam, 2023). كما تُشكل المكافآت غير التنافسية تحديًا جوهريًا، خاصة للشركات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه صعوبات في مجارة حزم التعويضات التي تقدمها الشركات الكبرى، مما يدفع الموظفين للبحث عن بدائل أفضل (Kerr-Phillips & Thomas, 2009). كذلك يبرز تحدي تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية في ظل بيئات العمل عالية الضغط، حيث يرتبط الإرهاق الوظيفي بنسب مرتفعة من التطلع إلى وظائف بديلة (Festing & Schäfer, 2014). وأخيرًا، تفرض التغيرات الديموغرافية في سوق العمل تحديًا إضافيًا، حيث يظهر جيل الألفية (Millennial) - والذي يُعرف أيضًا بـ "جيل Y" (Generation Y) - ميلًا أكبر للتغيير الوظيفي المتكرر مقارنة بالأجيال السابقة (Gupta, 2019).

٣/١ التماثل التنظيمي (Organizational Identification (OI)

يُعرّف التماثل التنظيمي على أنه مدى تعريف الموظفين لأنفسهم كأعضاء في المنظمة، ومدى شعورهم بالوحدة مع قيمها وأساليبها (Ashforth & Mael, 1989). تطور هذا المفهوم عبر عقود من البحث ليشمل ليس فقط الجانب المعرفي (الإدراك بالانتماء) بل أيضًا الجانب العاطفي (الارتباط النفسي) والجانب القيمي (تبني أهداف المنظمة) (Blader et al., 2017). تعود الجذور التاريخية لمفهوم التماثل التنظيمي إلى أعمال Phillip Tompkins عام (1976) الذي يُعتبر من الرواد الذين استخدموا مصطلح التماثل التنظيمي في الأدبيات الأكاديمية من خلال مساهماته بشكل كبير في مجال الاتصالات التنظيمية (Chaudhary et al., 2024). كما يُنسب الفضل إلى Herbert Simon في ترسيخ مفهوم التماثل التنظيمي في النظرية والبحث العلمي من خلال أعماله حول السلوك الإداري Administrative Behavior التي نشرت لأول مرة عام (1947)، وتناولت بشكل غير مباشر مفهوم

ولاء الفرد للمنظمة وتأثير ذلك على عملية صنع القرار (Khurana & Spender, 2012). ثم جاء Ashforth & Mael عام (1989) اللذان لعب عملهما Social identity theory and the organization دورًا مهمًا في إعادة إحياء مفهوم التماثل التنظيمي في أواخر الثمانينيات، حيث ميزاه عن المفاهيم ذات الصلة مثل الالتزام التنظيمي (Blader et al., 2017).

شكلت نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory (SIT) والتي طورها Henri Tajfel عام (1978)- الأسس النظرية لمفهوم للتماثل التنظيمي بشكل رئيسي، والتي تفترض أن الأفراد يسعون لتعزيز تقديرهم الذاتي من خلال الانتماء إلى مجموعات اجتماعية مميزة. وفقًا لهذه النظرية، يُعد التماثل التنظيمي تجسيدًا لهذه الآلية عندما تُصبح المنظمة مصدرًا للهوية الاجتماعية. ويحدث هذا التماثل عندما يتبنى الموظفون القيم والسمات التنظيمية، ويُدمجونها في هويتهم الذاتية، مما يؤدي إلى إضفاء الطابع التنظيمي على الذات (Blader et al., 2017). تُفسر نظرية الهوية الاجتماعية سبب ميل الأفراد للتماثل مع المنظمات المرموقة، حيث يُشاركون في الاستمتاع بالنجاح المنعكس لسمعتها، مما يُعزز تقديرهم الذاتي (Holmes & Howard, 2023). كما تُوسّع نظرية التصنيف الذاتي Self-Categorization Theory مفهوم الهوية الاجتماعية، والتي تؤكد أن الأفراد يصنفون أنفسهم في فئات اجتماعية (كأعضاء في المنظمة)، وتصبح الهوية المرتبطة بهذا التصنيف بارزة في سلوكياتهم. وتفترض أن أوجه التشابه والاختلاف بين الأفراد داخل المجموعات تتزايد، مما يؤثر في قرارهم بالبقاء أو مغادرة المجموعة (Hogg & Terry, 2000).

تتضح أهمية التماثل التنظيمي في تأثيره العميق على السلوكيات التنظيمية. تشير الدراسات (De Giorgio et al., 2023) إلى أن الموظفين الذين يتماثلون بشدة مع منظماتهم يُظهرون مستويات أعلى من الأداء الوظيفي، ويكونون أكثر ميلًا لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل تقديم الاقتراحات البناءة أو مساعدة الزملاء، كما يرتفع لديهم مستوى الرضا الوظيفي، وينخفض احتمال تركهم للمنظمة. علاوة على ذلك، يلعب

التمائل التنظيمي دورًا محوريًا في تقليل التكاليف المرتبطة بدوران الموظفين، حيث يُعد مؤشراً أفضل لنوايا المغادرة مقارنة بالالتزام التنظيمي الوجداني (Shaikh et al., 2022). يُفسر هذا التأثير من خلال التحول الجوهرى في طريقة ارتباط الموظفين بمنظمتهم، حيث تؤدي عملية الدمج النفسي بين "الأنا" و"النحن" إلى إعادة تشكيل المعتقدات والمواقف والسلوكيات المرتبطة بالعضوية التنظيمية (Chaudhary et al., 2024).

كشفت الدراسات عن تعقيدات في العلاقة بين التماثل التنظيمي والسلوك الوظيفي. يُمكن أن يُظهر الموظفون المتماثلون بشدة مع المنظمة أنماطاً سلوكية متناقضة ظاهرياً هي؛ الامتثال للمعايير Normative Compliance، أو الانحراف الخادم للمنظمة Deviance Organization-Serving (Blader et al., 2017). يُعزى هذا الاختلاف إلى تباين الدوافع الأساسية الكامنة؛ فعندما يكون دافع الانتماء إلى المنظمة Affiliative أساسياً، فمن المرجح أن ينخرط الموظفون في سلوكيات عمل معيارية/متوافقة، في حين، عندما يكون الدافع المتعلق برفاهية المنظمة Organizational Welfare أساسياً، فقد ينخرط الموظفون في سلوكيات منحرفة تخدم المنظمة (Woolley, 2009). يختلف تقييم هذين النمطين بين المنظمات حسب تركيزها الثقافي؛ ففي المنظمات المرتكزة على الوسائل Means-Focused (مثل المؤسسات العسكرية)، تُقدّر السلوكيات الممتثلة للأعراف والمعايير، بينما في المنظمات المرتكزة على النتائج Ends-Focused (مثل شركات التكنولوجيا)، تُقدّر السلوكيات المبتكرة حتى لو انحرفت عن الأعراف والمعايير (Blader et al., 2017). هذا التفاعل بين الدوافع الفردية والسياق التنظيمي يوضح لماذا قد يُظهر موظفان متماثلان بشدة سلوكيات متناقضة، ولماذا قد يُقيم أحدهما على نحو إيجابي بينما يُنظر إلى الآخر بشكل سلبي (Woolley, 2009).

١/٤ الرضا الوظيفي (JS) Job Satisfaction

يُعد الرضا الوظيفي المفهوم الأكثر بحثاً في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ولكنه يُعد أيضاً من أكثر المفاهيم إثارة للجدل، ولعل ذلك راجع

إلى عدم وجود رأي موحد حتى الآن حول ما إذا كان العامل الراضي هو بالضرورة عامل منتج (Givaki et al., 2018). وباعتباره أحد المفاهيم الراسخة، يُعرف الرضا الوظيفي على أنه حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية تنتج عن تقييم الوظيفة أو التجربة المرتبطة بها (Locke, 1976). علاوةً على ذلك، يضيف Spector, (1997) أن الرضا الوظيفي يمكن اعتباره إما شعوراً عاماً ينشأ عن أداء وظيفة معينة، أو مجموعة من المواقف المختلفة تجاه جوانب العمل المختلفة. ويؤيد Mullins, (2005) الرأي القائل بأن الرضا الوظيفي ظاهرة متعددة الأبعاد، تحمل معاني مختلفة لدى مختلف الأشخاص، مشيراً إلى أن ما قد يُرضي موظفاً معيناً ليس بالضرورة أن يكون مصدراً للرضا الوظيفي لموظف آخر. وفي ذات السياق، يُضيف Adenuga, (2015) أن الرضا الوظيفي يعكس مستوى التوافق بين توقعات الموظفين من الوظيفة والمكافآت التي توفرها. يمكن الاستنتاج من التعريفات السابقة للرضا الوظيفي أن لكل شخص احتياجات وتوقعات مختلفة من الوظيفة، وبالتالي فإن أسباب الرضا الوظيفي قد تستند إلى أسباب مختلفة أيضاً.

ظهر الاهتمام الأكاديمي المنظم بالرضا الوظيفي في عشرينيات القرن الماضي مع أعمال Elton Mayo في تجارب هوثورن Hawthorne، حيث ربطت النتائج بين العوامل الاجتماعية والعوامل النفسية والعلاقات الإنسانية وبين الأداء الوظيفي (Parsons, 2021). شهد منتصف القرن العشرين تطوراً جوهرياً مع ظهور نظرية العاملين Dual-Factor Theory، والتي طورها عالم النفس الأمريكي Frederick Herzberg عام (1959)، حيث ميّزت بين العوامل الوقائية (الصحة المهنية) Hygiene Factors مثل السياسات الإدارية والأجور وظروف العمل؛ والعوامل الدافعة (المُحفزة) Motivator Factors مثل الاعتراف بالإنجازات وتحقيق الذات، وأكدت أنه للقضاء على عدم الرضا الوظيفي، يجب على المنظمات التركيز على تحسين العوامل الوقائية، في حين يجب التركيز على توفير العوامل الدافعة والمُحفزة لزيادة مستويات الرضا الوظيفي (Batool et al., 2021). تطور مفهوم الرضا الوظيفي لاحقاً ليشمل أبعاداً متعددة، أهمها الرضا

الجوهري (المتعلق بطبيعة المهام)، والرضا السياقي (المتعلق بالبيئة التنظيمية)، والرضا الاجتماعي (المتعلق بعلاقات العمل) (Spector, 1997).

قدمت العديد من النظريات السلوكية الأخرى تفسيرات متكاملة لآليات تشكل الرضا الوظيفي. تستند نظرية التباين Discrepancy Theory إلى فرضية أن الموظفين سيكونون أكثر رضاءً عن وظائفهم إذا تحققت توقعاتهم منها (Brahmana et al., 2021). بينما تركز نظرية تقرير المصير Self-Determination Theory على الحاجات النفسية الأساسية (الكفاءة، الاستقلالية، الانتماء) كمحركات جوهرية للرضا الوظيفي (Deci & Ryan, 2000). في حين، ركزت نظرية العدالة التنظيمية Organizational Justice Theory على الاعتقاد بأن الموظفين سيكونون أكثر رضاءً عن وظائفهم إذا اعتقدوا أن المكافآت عادلة، أي أن النتائج المتساوية تتبعها مكافآت متساوية (Bakotić & Bulog, 2021).

تُظهر التطورات المعاصرة في الأدبيات الإدارية تحولاً جوهرياً في مفهوم الرضا الوظيفي، حيث لم يعد قاصراً على العوامل التقليدية مثل الأجور والمزايا، بل اشتمل على مفاهيم أوسع مثل التوازن بين العمل والحياة ومرونة العمل. كشفت دراسة (Waworuntu et al., 2022) أن المنظمات المطبقة لسياسات العمل المرن تشهد ارتفاعاً في معدلات الرضا الوظيفي. وتوصلت دراسة (Allan et al., 2019) إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين عند عملهم في وظائف تمنحهم شعوراً بالهدف والمعنى. وأظهرت دراسة (Davidescu et al., 2020) التأثير الإيجابي للأنواع المختلفة لمرونة مكان العمل (مثل المكاتب المرنة، والعمل المشترك، والمكتب المنزلي الكامل، والمكتب المنزلي الجزئي) على الرضا الوظيفي.

٢/ العلاقة بين المتغيرات وتنمية الفروض

١/٢ العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب

في عصر تُعدّ فيه مهارات الموظفين ومعارفهم من أهمّ العوامل التنافسية، لا يُمكن للمنظمات تجاهل أهمية جذب المواهب والاحتفاظ بها (Matongolo et al., 2018). عرّف (Rappaport et al., 2003) الاحتفاظ بالمواهب بأنه الجهد الذي

يبدله صاحب العمل للاحتفاظ بالموظفين المرغوب بهم لتحقيق أهداف العمل. يُشير (Blattberg & Deighton, 1996) إلى أنه في مجال التسويق، يُفضل عمومًا الاحتفاظ بالعملاء الحاليين بدلًا من استقطاب عملاء جدد. في الوقت الحالي، يشهد سوق العمل صراعًا على المواهب مدفوعًا بحرص المنظمات على استقطاب موظفين متميزين، يُشير هذا الصراع إلى اشتداد المنافسة بين المنظمات، حيث تسعى كل منها إلى جذب موظفين متفوقين وذوي مهارات عالية مقارنةً بمنافسيها، إلى جانب الاحتفاظ بالموظفين الحاليين (Hadi & Ahmed, 2018). ومن العوامل التي حُدِّت مساهمتها في الاحتفاظ بالمواهب هو تعزيز العلامة التجارية لصاحب العمل. تستخدم المنظمات هذه العلامة للإعلان عن المزايا التي تقدمها، بما في ذلك مناخ العمل الصحي والتدريب والتطوير الشخصي والتوازن بين الحياة والعمل؛ مما يؤدي في النهاية إلى خلق قوة عاملة راضية عن وظائفها (Matongolo et al., 2018). يمكن للعلامة التجارية القوية والمتسقة لصاحب العمل أن تُعزز الشعور بالفخر والانتماء والالتزام بين الموظفين، مما يُقلل في نهاية المطاف من معدل دوران الموظفين، ويُعزز معدلات الاحتفاظ بهم (Tanwar & Prasad, 2017). ومن خلال التواصل الفعال وتطبيق قيم المنظمة وثقافتها، يُمكن لمبادرات العلامة التجارية لصاحب العمل أن تُعزز ارتباط الموظفين بالمنظمة ومواءمتهم مع رسالتها وأهدافها (Tyagi, 2021). ويُمكن أن يُسهم هذا التوافق في زيادة الرضا الوظيفي، والتحفيز، وتقوية العلاقة النفسية بين الموظف وصاحب العمل، مما يؤدي في النهاية إلى ارتفاع معدلات الاحتفاظ بالموظفين (Eghaghe, 2024). علاوة على ذلك، عندما يُدرك الموظفون قوة وإيجابية العلامة التجارية لصاحب العمل فمن المرجح أن يصبحوا سفراء لتلك العلامة، ويروجون بنشاط لصورة المنظمة وقيمها في شبكاتهم الشخصية والمهنية (Tariq et al., 2023).

في مجال نظرية التبادل الاجتماعي (SET)، التي طرحها Blau عام (1964)، يُشار إلى أن الإجراءات المتعمدة التي يتخذها الأفراد، تكون مدفوعةً بالمعاملات المتبادلة التي يتوقعونها ويتلقونها عادةً من الآخرين (Blau, 2017).

ووفقاً لهذه النظرية، توجد علاقة تبادلية بين الموظف وصاحب العمل، حيث يتحمل كلا الطرفين مسؤوليات يجب الوفاء بها تجاه الآخر (Choudhary & Joshi, 2024). فعندما يتعزز الارتباط العاطفي للموظف بالعلامة التجارية لصاحب العمل، فإنه يميل إلى النظر إلى تلك العلامة بإيجابية. وهذا يؤدي إلى تحقيق التوازن بين ما يُسهم به وما يتلقاه، مما يُعزز ارتباطه العاطفي بالمنظمة، ويُزيد فرص بقائه بها (Gao-Urhahn et al., 2016). وقد أيدت الدراسات العلاقة الإيجابية بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهبة. توصلت دراسة Sadeghvaziri & Azimi, (2022) إلى أن المنظمات ذات العلامات التجارية القوية لصاحب العمل تشهد معدلات دوران أقل، حيث ينخفض احتمال مغادرة الموظفين بنسبة (20%) في ظل العلامة التجارية القوية والإيجابية لصاحب العمل. ويدعم Kashyap & Verma, (2018) هذه النتيجة، حيث حددا ارتباطاً سلبياً بين فعالية العلامة التجارية لصاحب العمل ونوايا ترك العمل. وفي عينة من العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات في الهند، أيدت نتائج دراسة (Choudhary & Joshi, 2024) العلاقة الإيجابية بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهبة. كما أشارت دراسة أخرى أجراها Matongolo et al., (2018) إلى أن السمات التنظيمية لاستراتيجية المكافآت والتوجه نحو الأفراد تُنبئ إلى حد بعيد بالاحتفاظ بالموظفين العاملين في مؤسسات التعليم العالي في أوغندا. علاوة على ذلك، استُشهد بالمسؤولية الاجتماعية للشركات والتوازن بين العمل والحياة كمحددات مهمة للاحتفاظ بالموظفين (Tanwar & Prasad, 2016a; 2017). وفي السياق المحلي، توصلت دراسة البحيري، عبد الحليم (٢٠٢٣) إلى العلاقة المباشرة بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهبة في عينة من العاملين بفنادق الأقصر وأسوان. وانسجماً مع ما تقدم، يتوقع الباحث وجود تأثير مباشر وإيجابي للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالموهبة. ومن ثم يُمكن صياغة الفرض الأول على النحو التالي:

الفرض الأول (H_1): يوجد تأثير إيجابي معنوي للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب.

٢/٢ الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب

يُعرّف التماثل التنظيمي بأنه اتحاد الفرد بالمنظمة، مُعرِّفًا نفسه كعضو فيها، وشاعرًا بالانتماء إليها، ومُنسبًا إليها الفضل في نجاحاته وإخفاقاته (Ashforth & Mael, 1989). تستند الدراسات التي أُجريت في مجال التماثل التنظيمي - خاصةً بعد ثمانينيات القرن الماضي - إلى نظرية الهوية الاجتماعية (SIT). وقد اقترح Ashforth & Mael, (1989) أن التماثل التنظيمي هو شكل خاص من أشكال الهوية الاجتماعية، والتي يُعرّفونها بأنها الشعور بالانتماء الذي يُكوّنه الفرد تجاه جماعة مُعينة. تُجادل نظرية الهوية الاجتماعية بأنه نظرًا لأن الأفراد يسعون جاهدين لتحقيق احترام الذات، فمن المرجح أن ينخرطوا في تلك المجموعات التي تتوافق مع إحساسهم بذاتهم لتعزيز هويتهم الاجتماعية (Bharadwaj & Yameen, 2021). يُعرّف Backhaus & Tikoo, (2004) العلامة التجارية لصاحب العمل بأنها العملية التي تبني بها المنظمة هوية علامة تجارية لصاحب العمل لتمييز نفسها عن المنافسين. وتُشير نظرية الهوية الاجتماعية (SIT) إلى أنه عندما تعتبر العلامة التجارية لصاحب العمل جذابة وفريدة من نوعها من قبل الموظف، فإن مستوى تماثله بالمنظمة يزداد (Lievens et al., 2007). عندما يرى الموظف نفسه جزءًا من المنظمة بشكل أوضح من المنظمات البديلة، وعندما يتخلى عن هويته الشخصية لربط نفسه بهوية المنظمة، وكان لديه تطابق مع خصائص المجموعات الاجتماعية في تلك المنظمة، فيمكن القول بأنه يتماثل بقوة مع تلك المنظمة (Dutton et al., 1994). تُميز العلامة التجارية لصاحب العمل المنظمة عن منافسيها من خلال تقديم هوية تنظيمية مميزة، وهو ما ينعكس على شعور الموظفين باعتبار المنظمة مكانًا جيدًا للعمل، مما يُعزز من درجة تماثلهم التنظيمي (Yalim, & Mizrak, 2024). تُجسد العلامة التجارية لصاحب العمل القيم التنظيمية، وتُثني شعورًا بالفخر بين الموظفين،

وتولد شعورًا بالانتماء والوحدة تجاه مجموعة العمل، وهو ما يدعّم التماثل التنظيمي للموظفين (Maxwell & Knox, 2009). وقد أيدت الدراسات العلاقة الإيجابية بين العلامة التجارية لصاحب العمل والتمائل التنظيمي، توصلت دراسة Ergun & Tatar, (2018) إلى العلاقة الإيجابية بين أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل (التدريب والتطوير، والقيمة الاجتماعية، والتطوير المهني) وبين التماثل التنظيمي. وكشفت نتائج دراسة Bharadwaj & Yameen, (2021) عن الأثر الإيجابي للمسؤولية الاجتماعية على التماثل التنظيمي، حيث يستمد الموظفون قيمهم الذاتية وهويتهم من المنظمة التي تتمتع بسمعة إيجابية بفضل سلوكها المسؤول اجتماعيًا. وانسجاماً مع ما تقدم، يتوقع الباحث وجود تأثير مباشر وإيجابي للعلامة التجارية لصاحب العمل على التماثل التنظيمي. ومن ثم يُمكن صياغة الفرض الثاني على النحو التالي:

الفرض الثاني (H₂): يوجد تأثير إيجابي معنوي للعلامة التجارية لصاحب العمل على التماثل التنظيمي.

حظي التماثل التنظيمي بالاهتمام بالغ؛ نظرًا لتأثيره العميق على نتائج المنظمة. يُشعر التماثل التنظيمي الموظفين بالوحدة مع المنظمة واستيعابهم لنتائجها، ويحدث ذلك عندما يُدرك الموظفون أن قيمهم تتسجم مع قيم المنظمة (Ashforth & Mael, 1989). وقد كشفت الدراسات السابقة عن أهمية التماثل التنظيمي في التأثير في نوايا دوران الموظفين (Bao & Zhong, 2021). تشير الدراسات إلى أن القيمة الذاتية للعضوية بالمنظمة مؤشراً أساسياً في الاحتفاظ بالموظفين على نطاق أوسع (Kumar & Singh, 2012)، حيث قد يكون الخروج من المنظمة بمثابة فقدان الموظف لجزء من قيمته الذاتية، وهو ما يُعرف بالخسارة النفسية (Mael & Ashforth, 1995). أوضح (Van Dick & Monzani, 2017) أن قدرة الموظفين على التماثل مع المنظمة تُوجّه جهودهم نحو اتباع قواعدها والمشاركة في أنشطتها البناءة. أكد (Kumar & Singh, 2012) أن التماثل التنظيمي القوي يُحسن مستويات اهتمام الموظفين، مما يُظهر دوراً أكثر أهمية للتماثل التنظيمي في عملية

دوران الموظفين في المنظمات. أوضح التحليل التلوي الذي أجراه Riketta, (2005) أن التماثل التنظيمي يُمكن أن يكون تدخلاً ناجحاً لتعزيز مستويات الاحتفاظ بالموظفين، مُفسراً (12%) من التباين في نية دوران الموظفين. وكشفت نتائج دراسة Bharadwaj & Yameen, (2021) أنه إذا اعتبر الموظفون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، فلن يطالبوا بمغادرة أدوارهم الحالية. علاوة على ذلك، تُقدم الدراسات أدلة على أن إدراك الوحدة والانتماء إلى المنظمة يُؤثر بشكل كبير على أفكار الموظفين بشأن ترك العمل/أو البحث عن وظيفة أخرى (e.g., Ashforth & Mael, 1989; De Moura et al., 2009; Vardaman et al., 2018). ويتوقع الباحث وجود تأثير مباشر للتماثل التنظيمي على الاحتفاظ بالمواهب. ومن ثم يُمكن صياغة الفرض الثالث على النحو التالي:

الفرض الثالث (H₃): يوجد تأثير إيجابي معنوي للتماثل التنظيمي على الاحتفاظ بالمواهب.

تُجادل نظرية الهوية الاجتماعية بأن العضوية في مجموعة تمنح الموظفين شعوراً بالتماثل والتمتع بالتميز النفسي وتعزيز الهوية الاجتماعية الإيجابية، لذلك، يسعى الأفراد إلى الانضمام إلى منظمة ذات علامة تجارية قوية لصاحب العمل (Kashyap & Chaudhary, 2019). يشعر الموظفون بالهوية والمكانة عندما يدركون أن منظماتهم تتميز عن منافسيها، وبالتالي يتمثلون معها بقوة. وقد أيد Edwards, (2010) هذه الفكرة، مؤكداً أن الصورة والسمعة الإيجابية تُشكلان دافعاً قوياً للتماثل مع المنظمة. أشار Ergun & Tatar, (2018) إلى أن العلاقة بين نوايا بقاء الموظفين وتماثلهم التنظيمي مشروطة بتوفير المنظمة فرصاً تدريبية، وتطويراً مهنيًا، وأنشطة تنشئة اجتماعية للموظفين، وهو ما يستلزم بناء علامة تجارية قوية لصاحب العمل. كما أشار Bharadwaj & Yameen, (2021) إلى أن الصورة المميزة للعلامة التجارية لصاحب العمل تميزه عن منافسيه، وتُعزز تماثل الموظفين واستعدادهم للاحتفاظ بعضويتهم في المنظمة. وفي عينة من العاملين في كبرى مؤسسات تكنولوجيا المعلومات الهندية، توصلت دراسة Bharadwaj et al.,

(2022) إلى الوساطة الجزئية للتمائل التنظيمي في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموظفين. وفي عينة من العاملين بشركات الطيران التركية في إسطنبول، كشفت نتائج دراسة (Yalim & Mizrak, 2024) أن التماثل التنظيمي يؤثر في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل ونية ترك العمل. وخلصت دراسة (Kashyap & Chaudhary, 2019) إلى أن قيام المنظمة ببناء علامة تجارية فريدة لصاحب العمل والحفاظ عليها من المرجح أن يعزز ذلك من تماثل الموظفين وثقتهم بالمنظمة، ويزيد ارتباطهم بالعمل. وانسجاماً مع ما تقدم، يتوقع الباحث بأن التأثير الإيجابي للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب قد ينتقل بشكل غير مباشر من خلال التماثل التنظيمي. ومن ثم، يمكن صياغة الفرض الرابع على النحو التالي:

الفرض الرابع (H₄): يتوسط التماثل التنظيمي العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب.

٣/٢ الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب

يُعد بناء العلامة التجارية لصاحب العمل مبادرة تنظيمية مُعاصرة تؤدي دوراً محورياً في تشكيل تصورات الموظفين لبيئة عملهم، مما يؤثر بشكل مباشر على مستويات رضاهم الوظيفي (Chiu et al., 2020). لا تُساعد استراتيجيات العلامة التجارية لصاحب العمل المنظمة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتشجيعهم على الالتزام فحسب، بل تُساعدهم أيضاً على الشعور بالرضا عن وظائفهم (Punjaisri et al., 2008). تُعزز المنظمات التي تُروج للتوازن بين العمل والحياة بشكل فعال، وتُقدم أجوراً تنافسية، وتدعم التطوير المهني والتدريب، شعور الموظفين بالرضا، وتُعزز قدرتهم على الأداء بشكل أفضل (Tanwar & Prasad, 2016b). تُبرز الأبحاث الحالية أن العلامة التجارية القوية والحقيقية لصاحب العمل تُمثل سلاحاً استراتيجياً ليس فقط لخلق الرضا الوظيفي، بل أيضاً للالتزام الموظفين طويل الأمد (Mihalcea, 2017). بالإضافة إلى ذلك، عندما يشعر الموظفون بأن وعود العلامة

التجارية لصاحب العمل تُحترم دائماً، يتعزز التزامهم العاطفي تجاه المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي (Theurer et al., 2018). وقد أيدت الدراسات أيضاً تأثير جهود بناء العلامة التجارية لصاحب العمل في تعزيز الرضا الوظيفي. في عينة من متخصصي تكنولوجيا المعلومات في الهند، توصلت دراسة Tanwar & Prasad, (2016b) إلى أن أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل، المتمثلة في المسؤولية الاجتماعية، والثقافة التنظيمية، والتوازن بين العمل والحياة، والتدريب والتطوير، وسمعة صاحب العمل، كانت عوامل مُنبئة بالرضا الوظيفي. وأوضحت دراسة أجراها Kaur et al., (2020) اعتماداً على نظرية التبادل الاجتماعي ومبدأ المعاملة بالمثل أن تصورات الموظفين الإيجابية للعلامة التجارية لصاحب العمل تُعزز شعور الموظفين بالرضا الوظيفي، وتُزيد من ارتباطهم العاطفي بمكان العمل وشعورهم بالامتنان لرد الجميل. وأخيراً، كشفت نتائج دراسة Baziga et al., (2024) أن إعطاء أصحاب العمل الأولوية لتلبية توقعات الموظفين، مثل توفير فرص للتقدم الوظيفي والأجور العادلة، مع الوفاء بالتزاماتهم، يُعزز الشعور بالعدالة والثقة، وهو ما يؤدي في نهاية الأمر إلى الرضا الوظيفي. وانسجماً مع ما تقدم، يتوقع الباحث وجود تأثير مباشر للعلامة التجارية لصاحب العمل على الرضا الوظيفي. ومن ثم يُمكن صياغة الفرض الخامس على النحو التالي:

الفرض الخامس (H₅): يوجد تأثير إيجابي معنوي للعلامة التجارية لصاحب العمل على الرضا الوظيفي.

يفترض الباحثون في مجال الرضا الوظيفي أن تقييم المواهب لخصائص وظيفتهم وشعورهم بالرضا عنها يُشكلان مواقفهم وسلوكياتهم نحو البقاء بالمنظمة (Alferaih, 2017). وقد أكد Dechawatanapaisal, (2018) أن الموظفين غير الراضين عن وظائفهم الحالية يميلون أكثر إلى البحث عن فرص عمل أخرى. توصلت دراسة Pizam & Thornburg, (2000) إلى أن ما يقرب من (90%) من الموظفين يفكرون في ترك وظائفهم عند عدم رضاهم عن بيئة العمل. كما أكدت دراسات سابقة نتائج العديد من الباحثين، حيث خلصوا إلى أن الرضا الوظيفي أكثر قدرة على التنبؤ بنوايا دوران

الموظفين، حيث يؤدي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي إلى ارتباط قوي بمكان العمل ونوايا أكبر للبقاء (Alferaih, 2017; Skelton et al., 2020). بالإضافة إلى ذلك، وبناءً على نظرية التبادل الاجتماعي (SET) ومبدأ المعاملة بالمثل، عندما يتلقى الموظفون معاملة تفضيلية من صاحب عملهم، فإنهم يستجيبون بتغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه نية بقائهم بالمنظمة (Trybou et al., 2014). لذلك، يمكن القول إن المنظمات التي تلبي توقعات موظفيها النابعة من علاقة تبادلية يمكن أن تُنشئ موظفين راضين، حيث قد يشعر هؤلاء الموظفون بالالتزام تجاه منظماتهم، ويُبدون نوايا أقل للمغادرة (Avanzi et al., 2014). وقد دعمت نتائج الدراسات السابقة العلاقة الإيجابية بين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالمواهب. في عينة من الموظفين الفنلنديين وغير الفنلنديين بالشركات متعددة الجنسيات، كشفت نتائج دراسة (Tran, 2017) أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل كبير على ميل المواهب للبقاء في الشركة أو تركها، كما شكلت طبيعة الوظيفة التأثير الأكبر على مستويات الرضا الوظيفي العام (OJS) ودوافعهم لمواصلة وظائفهم الحالية. توصلت دراسة Hulu et al., (2025) إلى أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على استبقاء الموظفين، كما كشفت النتائج أن الرضا الوظيفي يُفسر (79%) من التباين في الاحتفاظ بالموظفين. وفي عينة من العاملين بشركات السياحة في الصين، توصلت دراسة Wang & Nuangjamnong, (2025) أن الثقافة التنظيمية، وبيئة العمل، والعلاقات في مكان العمل تؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين الوظيفي، كما أن لرضا الموظفين تأثيراً كبيراً على الاحتفاظ بهم. وانسجاماً مع ما تقدم، يتوقع الباحث وجود تأثير مباشر للرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالمواهب. ومن ثم يُمكن صياغة الفرض السادس على النحو التالي:

الفرض السادس (H₆): يوجد تأثير إيجابي معنوي للرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالمواهب.

لقد أتاحت عقود من الأبحاث حول الرضا الوظيفي فهماً سليماً لكيفية تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية على الرضا الوظيفي، وكيف يُفضي الرضا الوظيفي إلى نتائج إيجابية في بيئة العمل (Waltz et al., 2020). يُشير (Mittal & Kamakura, 2001) إلى الأدوار الهامة التي تؤديها العلامة التجارية لصاحب العمل في زيادة مستوى الرضا

الوظيفي، حيث يُساعد هذا المستوى من الرضا في التنبؤ بالسلوك المستقبلي للموظفين تجاه العلامة التجارية. يُعتبر الرضا الوظيفي، الذي يُعرّف بأنه موقف الأفراد تجاه وظائفهم، نتيجة إيجابية للعلامة التجارية لصاحب العمل (Lelono & Martdianty, 2013). وتماشياً مع نظرية التبادل الاجتماعي (SET)، يرى Hadi & Ahmed, (2018) أنه عندما يشعر الموظف برضا وظيفي مرتفع، فإنه يشعر بالامتنان لردّ الجميل لما قدمته له منظمة من خلال تعزيز الجهود المبذولة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها. كما أشارت دراسة (Backhaus & Tikoo, 2004) إلى أن العلامة التجارية لصاحب العمل تزيد رضا الموظفين والتزامهم من خلال توحيد ثقافة تنظيمية قوية. وتوصلت دراسة Tanwar (2016b) & Prasad, إلى أن هوية العلامة التجارية لصاحب العمل كان لها تأثير إيجابي على مستويات الرضا الوظيفي. وعلى جانب آخر، أشار العديد من الباحثين إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط إيجاباً ببقاء المواهب في المنظمة (Light, 2004; Tran, 2017; Hulu et al., 2025) وسلباً على نية ترك العمل (Shu et al., 2018; Alam & Westlund & Asim, 2019; Soeprapto et al., 2024). توصلت دراسة Hannon, (2008) إلى وجود علاقة تنبؤية مهمة بين نوايا دوران عمل مطوري البرمجيات وتسعة جوانب من الرضا الوظيفي: (١) المكافآت المشروطة، (٢) الترقية، (٣) الإشراف، (٤) الأجر، (٥) ظروف التشغيل، (٦) زملاء العمل، (٧) المزايا، (٨) التواصل، (٩) طبيعة العمل. وفي عينة من العاملين بالشركات في جمهورية صربيا، كشفت دراسة Slavković & Mirić, (2024) عن الوساطة الجزئية للرضا الوظيفي في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل ممثلة في الثقافة التنظيمية وبين الاحتفاظ بالموظفين، والوساطة الكلية للرضا الوظيفي في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل ممثلة التدريب والتطوير وسمعة صاحب العمل وبين الاحتفاظ بالموظفين. وفي السياق المحلي، في عينة من العاملين في قطاع التجارة الإلكترونية في مصر، كشفت نتائج دراسة Kamel, (2022) عن الوساطة الكلية للرضا الوظيفي في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب. وانسجاماً مع ما تقدم، يتوقع الباحث بأن التأثير الإيجابي للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب قد ينتقل بشكل

غير مباشر من خلال الرضا الوظيفي. ومن ثم، يُمكن صياغة الفرض السابع على النحو التالي:

الفرض السابع (H₇): يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب.

٢/٤: الدور الوسيط التسلسلي للتمائل التنظيمي والرضا الوظيفي في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب

يُشار إلى أن التماثل التنظيمي باعتباره أحد العوامل التنظيمية المُنبئة بالرضا الوظيفي، حيث يُحسن الشعور القوي بالتماثل التنظيمي من الرضا الوظيفي (Van Dick et al., 2004). بعبارة أخرى، قد يكون الموظفون الذين يتماثلون مع المنظمة بصورة أقوى من غيرهم راضين عن وظائفهم، على الرغم من العديد من الآثار التنظيمية السلبية والقضايا الإدارية، مثل سوء الإدارة، والركود الاقتصادي، وندرة الموارد، وانخفاض الأجور المؤقت. حيث يُعزز التماثل التنظيمي شعور الموظفين بالاتحاد والاندماج مع المنظمة في جميع الظروف؛ وبالتالي، قد يتجاهل الموظفون هذه العوامل السلبية، ويميلون إلى الرضا عن وظائفهم نتيجةً لتماثلهم التنظيمي القوي (Oktug, 2013; Loi et al., 2014). ويدفع التماثل التنظيمي القوي الموظفين، بوعي أو بدون وعي، إلى كبت أو تجاهل الظروف السلبية المتعلقة بوظائفهم (Yorulmaz et al., 2020). كشفت نتائج دراسة (Wegge et al., 2006) أن الموظفين ذوي التماثل التنظيمي المرتفع يُدركون علاقات أكثر إيجابية في سياق العمل مقارنةً بزملائهم الأقل تماثلاً، من حيث انخفاض الإرهاق والتوتر، وارتفاع مستويات التأثير الإيجابي. لذلك فإن التماثل التنظيمي القوي يرتبط بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي. هناك عدد كبير من الدراسات التي تؤكد العلاقة السياقية بين التماثل التنظيمي القوي والرضا الوظيفي. في دراسة أجراها Van Dick et al., (2008) تم التحقق من تأثير كل من مجموعة العمل والتمائل التنظيمي على الرضا الوظيفي. وخلصت نتائج دراسة (Riketta, 2005) إلى أن الموظفين ذوي مستوى عالٍ من التماثل التنظيمي يُتوقع منهم إظهار سلوكيات ورضا إضافيين عن أدوارهم.

وأكدت دراسة (Karanika-Murray et al., 2015) إن الموظفين الذين يتمثلون بقوة مع منظماتهم يفضلون عمومًا التفاني والانخراط في عملهم، وبالتالي يشعرون بالرضا. وفي عينة من العاملين في وكالات شحن مختلفة في مدينتي إسطنبول وكوجالي بتركيا، توصلت دراسة (Yorulmaz et al., 2020) إلى العلاقة الإيجابية بين التماثل التنظيمي والرضا الوظيفي. وانسجاماً مع ما تقدم، يتوقع الباحث وجود تأثير مباشر للتمائل التنظيمي على الرضا الوظيفي. ومن ثم يُمكن صياغة الفرض الثامن على النحو التالي:

الفرض الثامن (H₈): يوجد تأثير إيجابي معنوي للتمائل التنظيمي على الرضا الوظيفي.

في ظل بيئة الأعمال التنافسية أصبحت العلامة التجارية لصاحب العمل أداة استراتيجية لجذب المواهب والاحتفاظ بها (Tanwar & Prasad, 2017). تشمل العلامة التجارية لصاحب العمل سمعة المنظمة وصورتها كجهة عمل، مما يعكس قيمها وثقافتها والفوائد التي تقدمها لموظفيها (Backhaus & Tikoo, 2004). لا تساعد العلامة التجارية القوية لصاحب العمل في جذب المرشحين المحتملين فحسب، بل تؤدي أيضاً دوراً حاسماً في الاحتفاظ بالموظفين الحاليين من خلال تعزيز شعورهم بالفخر والانتماء (Ambler & Barrow, 1996). أيدت الدراسات السابقة العلاقة الإيجابية بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب (e.g., Tanwar & Prasad, 2017; Matongolo et al., 2018; Sadeghvaziri & Azimi, 2022; Choudhary & Joshi, 2024). يُشير التماثل التنظيمي إلى المدى الذي يرى فيه الموظفون أنفسهم جزءاً من المنظمة، متشاركين في قيمها وأهدافها (Ashforth & Mael, 1989). وفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية، يستمد الأفراد شعورهم بالهوية واحترام الذات من عضويتهم في المجموعات الاجتماعية، بما في ذلك مكان العمل (Blader et al., 2017). تُعزز العلامة التجارية لصاحب العمل من شعور الموظفين بالفخر لارتباطهم بالمنظمة (Edwards, 2005)، وتُولد شعوراً بالانتماء والوحدة تجاه المنظمة، وهو ما يدعم التماثل التنظيمي (Maxwell

(Knox, 2009). فعندما تشتهر المنظمة بممارساتها الأخلاقية أو المسؤولية الاجتماعية، يكون الموظفون أكثر عرضة للتمائل معها بقوة، معتبرين إياها امتداداً لهويتهم الخاصة (Bharadwaj & Yameen, 2021). استناداً إلى الحجة القائلة بأن التماثل التنظيمي قد لا يؤدي مباشرةً إلى تعزيز مستويات الاحتفاظ بالموظفين، يرى الباحثون أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى نتائج إيجابية في ذلك (Alferaih, 2017). يُعد الرضا الوظيفي مفهوماً يعكس الحالة النفسية الإيجابية المتولدة عن تقييم الوظيفة أو التجربة المرتبطة بها (Locke, 1976). أظهرت الأبحاث أن التماثل التنظيمي يمكن أن يؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي (e.g., Riketta, 2005; Van Dick et al., 2008; Yorulmaz et al., 2020). عندما يتماثل الموظفون بقوة مع منظماتهم، فمن المرجح أن يجدوا عملهم ذا معنى وأكثر توافقاً مع قيمهم الشخصية، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا، يخلق هذا التوافق تجربة عمل إيجابية، حيث يشعر الموظفون أن مساهماتهم محل تقدير، وأنهم جزء من كيان أكبر (Oktug, 2013). وثقت الدراسات السابقة العلاقة بين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالمواهب بشكل كبير. افترضت دراسة (Alferaih, 2017) أن شعور المواهب بالرضا الوظيفي يُشكل موقفاً سلوكياً نحو بقائهم بالمنظمة. وكشفت نتائج دراسة (Tran, 2017) أن ميل المواهب للبقاء في المنظمة أو تركها يتأثر بمستويات رضاهم الوظيفي. توصلت دراسة (Hulu et al., 2025) إلى أن الرضا الوظيفي يُفسر أكثر من نصف التباين في الاحتفاظ بالموظفين. وانسجاماً مع ما تقدم، يتوقع الباحث بأن التأثير الإيجابي للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب قد ينتقل بشكل غير مباشر من خلال الدور الوسيط التسلسلي للتمائل التنظيمي والرضا الوظيفي. حيث تؤثر العلامة التجارية لصاحب العمل أولاً على التماثل التنظيمي، والذي بدوره يؤثر في الرضا الوظيفي، وأخيراً، يؤثر الرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالمواهب. تسلط هذه السلسلة من التأثيرات الضوء على الكيفية التي تتداخل فيها العوامل التنظيمية (التمائل التنظيمي) والعوامل النفسية (الرضا الوظيفي) مع العلامة

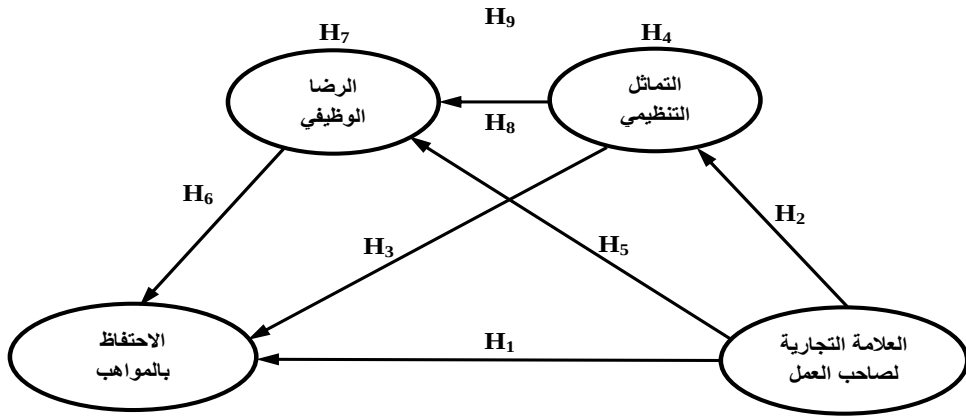
التجارية لصاحب العمل لتحقيق هدف الاحتفاظ بالمواهب. ومن ثم، يُمكن صياغة الفرض التاسع على النحو التالي:

الفرض التاسع (H₉): يتوسط التماثل التنظيمي والرضا الوظيفي بشكل تسلسلي العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب.

٥/٢ الفجوة البحثية

يتضمن النموذج المقترح للبحث الحالي (شكل ١) ثلاث علاقات غير مباشرة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب، وفي إطار عرض الدراسات السابقة تبين تناول تلك الدراسات للعلاقة غير المباشرة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب بوساطة التماثل التنظيمي (e.g., Kashyap & Chaudhary, 2019; Bharadwaj et al., 2022; Yalim & Mizrak, 2024)، والعلاقة غير المباشرة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب بوساطة الرضا الوظيفي (e.g., Kamel, 2022; Slavković & Mirić, 2024). في حين، لم يتم التعرف صراحة في الدراسات السابقة على الدور الوسيط التسلسلي للتماثل التنظيمي والرضا الوظيفي في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب. كما أُجريت الدراسات السابقة في بيئات ثقافية مختلفة عن السياق المحلي، كما طُبِّقَت في بيئات تنظيمية مُتباينة. وباستعراض الدراسات السابقة، ومع قيام الباحث بمراجعة قواعد البيانات العالمية (e.g., Elsevier; Direct Science; Insight Emerald; Springer; Scopus; Jstor; ProQuest; Google Scholar)، وكذلك بنك المعرفة المصري ودار المنظومة، لم يتم التوصل إلى دراسة سابقة - في حدود علم الباحث - تناولت المقاييس الأربعة (العلامة التجارية لصاحب العمل، والاحتفاظ بالمواهب، والتماثل التنظيمي، والرضا الوظيفي) للبحث الحالي مجتمعة، سواء في البيئات الأجنبية أو البيئة العربية والمصرية. كما لم يتم التوصل إلى دراسات سابقة تناولت نموذجًا للوساطة التسلسلية في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب، سواء في السياق

المحلي عمومًا، أو في سياق شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات العاملة في مصر تحديدًا. وهو ما يُمثل فجوة بحثية يسعى الباحث إلى تداركها من خلال البحث الحالي. بناءً على ما تقدم، في ضوء مراجعة أدبيات البحث والعلاقات المُستخلصة منها والفروض المُقترحة، يوضح شكل (١) النموذج المُقترح للعلاقة بين متغيرات البحث.



ملحوظة:

(H₄): الدور الوسيط للتماثل التنظيمي.

(H₇): الدور الوسيط للرضا الوظيفي.

(H₉): الدور الوسيط التسلسلي للتماثل التنظيمي والرضا الوظيفي.

شكل (١) نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء العلاقات بين متغيرات البحث

٣/ الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث

١/٣ الدراسة الاستطلاعية

تعمل الحكومة المصرية على تعزيز مكانة الدولة كمركز للابتكار والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك من خلال مبادرات تهدف إلى تنمية هذه الصناعة، وتنمية المواهب التكنولوجية والمهارات الرقمية، وتعزيز القدرة التنافسية لمصر على الساحة العالمية (ITIDA, 2025). وتماشياً مع رؤية مصر

(2030) ومبادرة مصر الرقمية تسعى الدولة المصرية إلى تحقيق الريادة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من خلال بناء قوة عاملة ماهرة ومبتكرة تقود مسيرة التحول الرقمي الشامل محليا وإقليمياً (Digital Egypt, Ministry of Communications and Information Technology). ووفقاً لتقرير (Tech Talent Egypt, 2020) يواجه قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مصر تحدياً في ظل ارتفاع معدلات دوران المواهب، حيث تُشير الإحصاءات إلى أن نسبة دوران العمالة بين المهندسين والمطورين ومتخصصي الذكاء الاصطناعي تصل إلى (25%) سنوياً، مما يهدد استقرار المشاريع التقنية، ويُكبد الشركات خسائر فادحة في رأس المال الفكري والمالي. كما يُسلط التقرير الضوء على الحاجة إلى استراتيجيات مستهدفة لمعالجة تحديات التوظيف والاحتفاظ بالموهبة، مشيراً إلى الفجوة بين نمو قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوافر المواهب الماهرة. ومع تصاعد "حرب المواهب" العالمية War for Talent، خاصة في مجالات الذكاء الاصطناعي، أصبحت شركات تكنولوجيا المعلومات الناشئة تواجه تحدياً في الاحتفاظ بالموهبة مع تنامي العروض المالية والمزايا العينية التي تُقدمها الشركات الرائدة في ذلك المجال. على سبيل المثال، أصبحت شركات مثل أوراكل وإيريكسون تواجه منافسة شرسة من الشركات العالمية التي تقدم رواتب تصل إلى 10 ملايين دولار سنوياً لكبار الخبراء (Ousized's, 2025).

في مشهد الأعمال المعاصر، تواجه شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باستمرار صعوبة في جذب المواهب المناسبة والاحتفاظ بها (Choudhary & Joshi, 2024). يدفع هذا التحدي المستمر إلى استكشاف أساليب واستراتيجيات جديدة لجذب المواهب والاحتفاظ بها. وقد زعم البعض أن العلامة التجارية لصاحب العمل لا تُساعد فقط في جذب المواهب، بل تؤدي أيضاً دوراً في الاحتفاظ بهم لفترات طويلة (Khan et al., 2021). وبناءً على نتائج تقرير معهد كاجيميني للأبحاث (CRI, 2024) فإن أن أصحاب العمل الذين يفتشون في الترويج لعلاماتهم التجارية قد يواجهون صعوبة في الاحتفاظ بالموهبة المتميزة، حيث من

المتوقع أن يغادر حوالي (33%) من المواهب خلال عام من التوظيف. علاوة على ذلك، تشير بيانات تقرير (Tech Talent Egypt, 2020) إلى أن (78%) من المواهب دون عمر 35 عامًا يفضلون بيئات العمل الداعمة للنمو الشخصي والمشاريع الهادفة على المكافآت المالية وحدها. كما يكشف التقرير أن (65%) من المواهب يشعرون بعدم التوافق بين وعود العلامة التجارية لصاحب العمل مع الممارسات الفعلية، حيث تروج شركات تكنولوجيا المعلومات لصورة الابتكار والتمكين، بينما يُحرم الموظفون من فرص التطوير المهني أو المشاركة في مشاريع مُحفزة. ووفقًا لدراسة أجرتها شركة (Randstad, 2022) عن العلامة التجارية لصاحب العمل في مجموعة من شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات العالمية، بلغت نسبة نية ترك العمل والبحث عن فرص أخرى (24%) خلال النصف الأول من عام (2022)، كما كشفت النتائج أن نسبة الموظفين الذين يبحثون عن: رواتب ومزايا جذابة (61%)، وتوازن بين العمل والحياة (57%)، وأمان وظيفي (55%)، ومناخ عمل صحي (54%)، وتطوير مهني (49%)، ومحتوى مهني مثير للاهتمام (40%)، وسمعة طيبة للشركة (39%)، وتنوع وشمولية (37%)، وإمكانية العمل عن بُعد (37%)، ورد الجميل للمجتمع (34%)، وأخيرًا، استخدام أحدث التقنيات (29%). وخلصت الدراسة إلى أن الرواتب والمزايا الجذابة لا تزال السبب الرئيسي وراء اختيار الموظفين البقاء في الشركة نفسها؛ ومع ذلك، نظرًا لسهولة تقليدها من قبل الشركات الأخرى، فإنها لا تشكل في حد ذاتها ميزة تنافسية كافية للاحتفاظ بالموظفين. لذلك، يجب أن تسعى الشركات إلى ضمان التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية لموظفيها، وتوفير بيئة عمل صحية، ووظيفة آمنة (Randstad, 2022).

وللتعرف على بعض الظواهر المرتبطة بمشكلة البحث في مجال التطبيق، أجرى الباحث دراسة استطلاعية لتكوين فكرة مبدئية عن مُدركات العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية تجاه العلامة التجارية لصاحب العمل، والاحتفاظ بالموهبة، والتمائل التنظيمي، والرضا الوظيفي. واعتمد الباحث على المقابلات الشخصية شبه المُهيكلية - والتي أعدت في ضوء مراجعة الدراسات

السابقة - في عينة ميسرة قوامها (30) مفردة من العاملين في شركة تي إي داتا TE Data (الشركات المصرية)، وشركة مايكروسوفت مصر Microsoft Egypt (الشركات الأجنبية)، وشركة فودافون للخدمات الدولية Vodafone International Services (الشركات ذات الاستثمار المختلط)، وبواقع (10) مفردات لكل شركة. وكشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن عدد من المؤشرات الأولية كان أهمها:

- تواجه شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القرية الذكية تحديات متزايدة في الاحتفاظ بالمواهب مثل مطوري البرمجيات، ومحلي البيانات، ومهندسي الشبكات، ومديري المشاريع التقنية، والمتخصصين في الأمن السيبراني.
- تتمثل أهم التحديات التي تواجه تلك الشركات للاحتفاظ بالمواهب في المنافسة الشرسية من الشركات العالمية لاستقطاب المواهب، في ظل عروض مالية ومزايا عينية أفضل. بالإضافة إلى فرص العمل في الخارج والهجرة - خاصة إلى - دول الخليج أو أوروبا أو أمريكا الشمالية.
- أقر غالبية المستقضي منهم بأنهم اطلعوا على وظائف أخرى سابقاً في شركات مماثلة، كما أنهم حال تلقي عروض عمل أكثر جاذبية في شركات أخرى فإنهم سوف يقبلونها.
- أقر غالبية المستقضي منهم بتوافر بيئة عمل صحية داعمة للاستقلالية في اتخاذ القرارات، ومُشجعة على العمل الجماعي.
- يرى غالبية المستقضي منهم أن هناك توازناً بين العمل وحياتهم الشخصية مُمثلاً في ساعات العمل المرنة، مع إمكانية العمل الهجين.
- أشار غالبية المستقضي منهم أن الرواتب التي تقدمها الشركات مرتفعة إلى حد كبير، كما أنها من أهم العوامل لاستمرارهم في وظائفهم الحالية.
- اعتبر غالبية المستقضي منهم أن نجاح الشركة هو نجاح شخصي لهم، كما أن انتقاد الشركة يُمثل إهانة شخصية بالنسبة لهم.

- تباينت مُدرّكات المستقضي منهم تجاه مستويات الرضا الوظيفي، فقد أقر (18) موظفًا عن رضاهم بشكل عام عن وظائفهم، في حين يرى (12) موظفًا أنهم لا يحبون وظائفهم بشكل عام.

٢/٣ مشكلة البحث

من خلال العرض السابق للعلاقات بين متغيرات البحث، وما كشف عنه مراجعة الدراسات السابقة من فجوة بحثية، وتأسيسًا على نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث في عينة مُيسرة من العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية، يُمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

ما هو تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية، وما هو الدور الوسيط للتمائل التنظيمي والرضا الوظيفي في تلك العلاقة؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هو تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب.
- ما هو تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب بوساطة التماثل التنظيمي.
- ما هو تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب بوساطة الرضا الوظيفي.
- ما هو تأثير التماثل التنظيمي على الرضا الوظيفي.
- ما هو تأثير العلامة التجارية على الاحتفاظ بالمواهب من خلال الوساطة التسلسلية للتمائل التنظيمي والرضا الوظيفي.

٤/ أهداف البحث

يسعى الباحث من خلال البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١/٤ تقييم مستوى الإدراك لمتغيرات العلامة التجارية لصاحب العمل، والاحتفاظ بالمواهب، والتمائل التنظيمي، والرضا الوظيفي في عينة من العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية.

- ٢/٤ قياس التأثير المباشر للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب في عينة من العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية.
- ٣/٤ قياس التأثير غير المباشر للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب بوساطة التماثل التنظيمي في عينة من العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية.
- ٤/٤ قياس التأثير غير المباشر للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب بوساطة الرضا الوظيفي في عينة من العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية.
- ٥/٤ اختبار نموذج الوساطة التسلسلية للتماثل التنظيمي والرضا الوظيفي في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب في عينة من العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية.
- ٦/٤ التوصل لبعض الدلالات النظرية والمساهمات العملية التي قد تؤدي إلى توسيع قاعدة البحث في مجال العلامة التجارية لصاحب العمل والتمائل التنظيمي والرضا الوظيفي، وتُعزز من الاحتفاظ بالمواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية.

٥/ أهمية البحث

- تتضح الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث الحالي من الاعتبارات التالية:
- ١/٥ محاولة استكمال الجهود البحثية المتعلقة بموضوعات العلامة التجارية لصاحب العمل، والتمائل التنظيمي، والرضا الوظيفي، والاحتفاظ بالمواهب، وذلك من خلال التأصيل النظري لهذه المتغيرات، ومناقشة الأبعاد والمؤشرات التي تتضمنها، وبحث العلاقات فيما بينها.
- ٢/٥ النمو البحثي المتزايد لموضوع العلامة التجارية لصاحب العمل كونه يُمثل نهجًا تصاعديًا في دوائر الأعمال المعاصرة، وبما له من بالغ الأثر في جذب المواهب والاحتفاظ بها.

٣/٥ الوصول إلى إطار مفاهيمي عن الكيفية التي تتداخل فيها الأبعاد التنظيمية (التمائل التنظيمي) والأبعاد الفردية (الرضا الوظيفي) مع العلامة التجارية لصاحب العمل لتعزيز الاحتفاظ بالمواهب.

٤/٥ محاولة للإسهام من خلال اختبار نموذج الوساطة التسلسلية للتمائل التنظيمي والرضا الوظيفي في العلاقة العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب، لا سيما في بيئة الأعمال المحلية عمومًا، وشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحديدًا.

٥/٥ الأهمية الاستراتيجية لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من خلال مساهمتها الفاعلة في تحقيق التحول الرقمي الشامل، وتعزيز الابتكار، وتحسين جودة الحياة، ودفع عجلة النمو الاقتصادي.

٦/٥ التوافق مع مبادرة مصر الرقمية التي تتبناها وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالشراكة مع العديد من الجهات الحكومية والخاصة، والتي تُعد استراتيجية وطنية طموحة تهدف إلى تسريع التحول الرقمي في جميع جوانب الحياة المصرية، وذلك بما يتماشى مع رؤية مصر (2030) وأهداف التنمية المستدامة.

٦/ منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات الأكاديمية المتوفرة عن متغيرات البحث، بهدف التأسيس النظري لمتغيرات البحث ودراسة العلاقات بينها وتطوير الفروض. ثم قام الباحث باستطلاع ظواهر المشكلة وتحديدًا في بيئة وجودها، ثم قام الباحث بجمع بيانات الدراسة الميدانية من الشركات محل التطبيق، مستخدمًا في ذلك قوائم الاستقصاء التي تم استيفائها إلكترونياً، وعليه تم تحليل تلك البيانات اعتماداً على الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف استكشاف وتفسير العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث المختلفة، ومن ثم الوصول إلى نتائج يُمكن تفسيرها وفقاً للمساهمات الأكاديمية والتطبيقية وبالشكل الذي يحقق أهداف البحث. هذا، ويتضمن منهج البحث ما يلي:

١/٦ مجتمع وعينة البحث

١/١/٦ مجتمع البحث

يُمكن تعريف مجتمع البحث (بازرعة، ١٩٩٥) على أنه جميع المفردات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها. وبالتالي، فإن مجتمع البحث الحالي يتكون من جميع العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية، والبالغ عددهم 17232 عاملاً - خلال شهر - مارس (2025) كما يتضح في جدول (١):

جدول (١) مجتمع البحث

م	الشركة	عدد العاملين
الشركات المصرية		
1	تي إي داتا TE Data	1664
2	إكسيد Xceed	2839
3	راية القابضة Raya	391
4	شركة الحاسبات المتقدمة (أكت) ACT	539
5	راية لخدمات مراكز الاتصالات RACC	1562
الإجمالي للشركات المصرية		6995
الشركات الأجنبية		
1	إيريكسون Ericsson	774
2	أوراكل مصر Oracle Egypt	517
3	مايكروسوفت مصر Microsoft Egypt	543
4	أتش بي Hp	908
5	نوكيا مصر Nokia Egypt	1684
6	هواوي Huawei	485
7	فاليو Valeo	518
8	زي تي إي ZTE	418
الإجمالي للشركات الأجنبية		5847
الشركات ذات الاستثمار المختلط		
1	شركة فودافون للخدمات الدولية Vodafone International Services	1824
2	إتصالات مصر Etisalat Misr	1098
3	أورانج مصر Orange Egypt	852
4	ألكاتيل-لوسنت مصر للاتصالات ALCATEL-LUCENT EGYPT	616
الإجمالي للشركات ذات الاستثمار المختلط		4390
الإجمالي العام للشركات		17232

المصدر: من إعداد الباحث بناء على البيانات المتوفرة من شركة إدارة القرية الذكية، وهينة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات، 2025

٢/١/٦ عينة البحث

بناء على معادلة تحديد حجم العينة Sample Size calculator عند درجة ثقة 95%، ونسبة خطأ مسموح به $\pm 5\%$ ، ونسبة توافر الظاهرة بالمجتمع 50% تم تحديد حجم العينة عند مفردة (376) مفردة، وتم سحبها اعتماداً على إجراءات سحب العينة العشوائية الطبقية مع محاولة الأخذ في الاعتبار التباين بين عدد المفردات داخل كل طبقة.

٣/١/٦ وحدة المعاينة

تُعرف وحدة المعاينة بأنها المفردة التي ستوجه إليها الأسئلة (قائمة الاستقصاء) نظراً لتوافر الإجابة لديها (بازرعة، ١٩٩٥). وعليه، تتمثل وحدة المعاينة في الموظف من متخصصي تكنولوجيا المعلومات في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية.

٢/٦ أداة الدراسة وإجراءات استيفائها

اعتمد الباحث على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع بيانات الدراسة الميدانية، وصُممت قائمة استقصاء لمعرفة مُدركات المستقصى منهم تجاه مقاييس البحث الأربعة. اشتملت القائمة على ستة أقسام كما يلي: القسم الأول، سؤال للتصفية واستبعاد من لا تنطبق عليه شروط الدراسة، "هل تعمل في وظيفة مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات؟"؛ القسم الثاني، يقيس مدركات المستقصى منهم تجاه بُعد العلامة التجارية لصاحب العمل؛ القسم الثالث، يقيس مدركات المستقصى منهم تجاه بُعد التماثل التنظيمي؛ القسم الرابع، يقيس مدركات المستقصى منهم تجاه بُعد الرضا الوظيفي؛ القسم الخامس، يقيس مدركات المستقصى منهم تجاه بُعد الاحتفاظ بالمواهب؛ القسم السادس، يختص بجمع البيانات الديموجرافية للمستقصى منهم. اعتمد الباحث على مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط لتحديد درجة تقييم المستقصى منهم لعبارات قياس متغيرات البحث، حيث تراوحت استجابات المستقصى منهم ما بين (غير موافق تماماً = 1)، (غير موافق = 2)، (مُحايد/ لا أستطيع إبداء رأي = 3)، (موافق = 4)، (موافق تماماً = 5). كما اعتمد الباحث

على طريقة الاستقصاء الإلكتروني باستخدام Google Form لاستيفاء القوائم المستهدفة، وتم تصميمه وتحويله إلى رمز الاستجابة السريعة QR Code (ملحق 2)، وهي طريقة بسيطة تُساعد في إرسال قائمة الاستقصاء على هواتف المشاركين، ويتم ذلك بمسح رمز الاستجابة السريعة ضوئياً باستخدام الهاتف الذكي، وفتح الاستقصاء مباشرة. كما تم نشر رمز الاستجابة السريعة QR Code الخاص بقائمة الاستقصاء عبر منصات وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية، لضمان أكبر قدر من الردود وزيادة معدل الاستجابة، وتم جمع البيانات والوصول إلى حجم العينة المستهدفة. وقد بلغت القوائم المجمعة (376) قائمة، وتم استبعاد (28) قائمة منها لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، لتصبح القوائم النهائية الصالحة (348) قائمة بمعدل استجابة قدره (92.5%).

٣/٦ خصائص عينة البحث

يوضح جدول (٢) وصف لعينة البحث من متخصصي تكنولوجيا المعلومات في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية وفقاً لبياناتهم الديموجرافية.

الوساطة التسلسلية للتمائل التنظيمي والرضا الوظيفي هي العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب ...

د/ محمد فاروق علي سباع

جدول (٢) خصائص عينة البحث

المتغير	بيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	213	61%
	أنثى	135	39%
	الإجمالي	348	100%
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ سنة	84	24%
	٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	112	32%
	٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	98	28%
	٥٠ سنة فأكثر	54	16%
	الإجمالي	348	100%
سنوات الخبرة بالشركة	أقل من ٥ سنوات	126	36%
	٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	157	45%
	١٠ سنوات فأكثر	65	19%
	الإجمالي	348	100%
المركز الوظيفي	وظيفة إدارية	51	15%
	وظيفة فنية	297	85%
	الإجمالي	348	100%
طبيعة العمل	عمل دائم	304	87%
	عمل مؤقت	44	12%
	الإجمالي	348	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من جدول (٢)، أن هناك قدراً معقولاً من التباين في عينة البحث، حيث تمت مراعاة ذلك لجميع المتغيرات الديموجرافية، ومن ثم، فإن العينة تعتبر ممثلة تمثيل جيداً لمجتمع البحث.

٤/٦ متغيرات البحث وكيفية قياسها

وفقاً للإطار المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث وفروضة، يتكون البحث الحالي من أربع متغيرات هي العلامة التجارية لصاحب العمل، والتمائل التنظيمي، والرضا الوظيفي، والاحتفاظ بالمواهب. وقد تم قياس هذه المتغيرات بالاعتماد على مجموعة من المقاييس الأكثر استخداماً في البحوث التطبيقية السابقة، والتي تبين صدق وثبات مكوناتها. وفيما يلي استعراض لكل متغير من هذه المتغيرات والمقاييس المستخدم به:

١/٤/٦ العلامة التجارية لصاحب العمل

تم قياس العلامة التجارية لصاحب العمل كمتغير مستقل بالاعتماد على مقياس Tanwar & Prasad, (2017)، ويتكون هذا المقياس من (17) عبارة بقائمة الاستقصاء (ملحق 1، سؤال 2) موزعة على خمسة أبعاد فرعية هي: مناخ العمل الصحي بمعامل ثبات مقداره ($\alpha=0.90$)، والتدريب والتنمية بمعامل ثبات مقداره ($\alpha=0.84$)، وتوازن الحياة- العمل بمعامل ثبات مقداره ($\alpha=0.82$)، والاخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية للشركة بمعامل ثبات مقداره ($\alpha=0.71$)، والتعويضات والمنافع بمعامل ثبات مقداره ($\alpha=0.79$)، وهو ما يعكس ارتفاع درجة الثبات والاتساق الداخلي للأبعاد المكونة للمقياس، كما تم تطوير عبارات المقياس بما يتلاءم مع أغراض البحث وقطاع التطبيق. هذا وتعكس استجابات المستقصى منهم من العاملين في الشركات محل البحث تجاه بُعد العلامة التجارية لصاحب مجموعة المزايا الملموسة وغير الملموسة التي تُقدّمها الشركة لجذب الموظفين المُحتملين والاحتفاظ بالموظفين الحاليين (Tanwar & Prasad, 2017).

٢/٤/٦ التماثل التنظيمي

تم قياس التماثل التنظيمي كمتغير مستقل ووسيط بالاعتماد على مقياس Mael & Ashforth, (1992) بمعامل ثبات مقداره ($\alpha=0.87$)، وهو ما يعكس ارتفاع درجة الثبات والاتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقياس، ويتكون هذا المقياس من (6) عبارات بقائمة الاستقصاء كبناء واحد (أحادي البعد) (ملحق 1، سؤال 3)، كما تم تطوير عبارات المقياس بما يتلاءم مع أغراض البحث وقطاع التطبيق. هذا وتعكس استجابات المستقصى منهم من العاملين في الشركات محل البحث تجاه بُعد التماثل التنظيمي مدى تعريف الموظفين لأنفسهم كأعضاء في الشركة، ومدى شعورهم بالوحدة مع قيمها وأساليبها (Ashforth & Mael, 1989).

٣/٤/٦ الرضا الوظيفي

تم قياس الرضا الوظيفي كمتغير مستقل ووسيط بالاعتماد على مقياس Michigan organizational assessment questionnaire الذي طوره Lawler et al., (1979) بمعامل ثبات مقداره ($\alpha=0.88$)، وهو ما يعكس ارتفاع

درجة الثبات والاتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقياس، ويتكون هذا المقياس من (3) عبارات بقائمة الاستقصاء كبناء واحد (أحادي البعد)، وتُعد العبارة رقم (2) عبارة عكسية (ملحق 1، سؤال 4). هذا وتعكس استجابات المستقصى منهم من العاملين في الشركات محل البحث تجاه بُعد الرضا الوظيفي الحالة العاطفية أو الإيجابية التي تنتج عن تقييم الوظيفة أو التجربة المرتبطة بها (Locke, 1976).

٤/٤/٦ الاحتفاظ بالمواهب

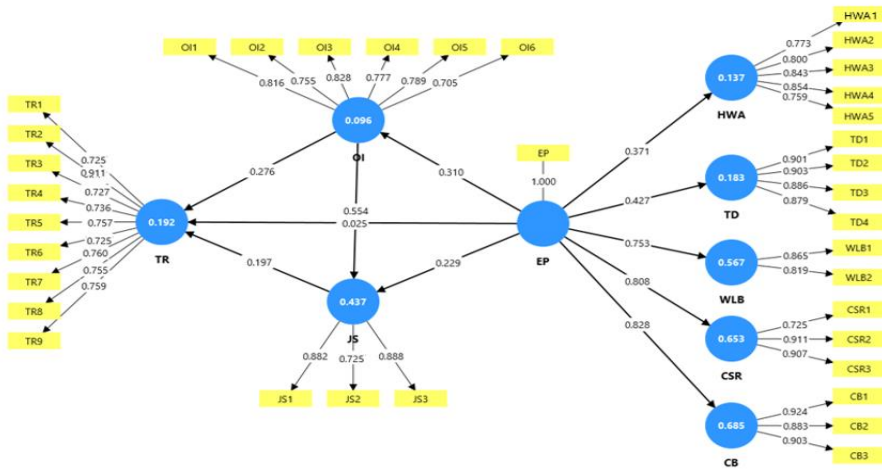
تم قياس الاحتفاظ بالمواهب كمتغير تابع بالاعتماد على مقياس Kyndt et al., (2009)، بمعامل ثبات مقداره ($\alpha=0.91$)، وهو ما يعكس ارتفاع درجة الثبات والاتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقياس، ويتكون هذا المقياس من (9) عبارات بقائمة الاستقصاء كبناء واحد (أحادي البعد)، وتُعد العبارات رقم (9,7,6,4,1) عبارات عكسية (ملحق 1، سؤال 5)، كما تم تطوير عبارات المقياس بما يتلاءم مع أغراض البحث وقطاع التطبيق. هذا وتعكس استجابات المستقصى منهم من العاملين في الشركات محل البحث تجاه بُعد الاحتفاظ بالمواهب النشاط الاستراتيجي الشامل الذي يهدف إلى تأمين استمرارية الموظفين المنتجين والموهوبين من خلال تعزيز بيئة عمل إيجابية تدعم المشاركة والانتماء (Groenewald et al., 2024).

٥/٦ الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS V.26، وبرنامج Smart-PLS V.4، ومعالج الانحدار SPSS Macro Process Version 4.1، ومن ثم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- أساليب الإحصاء الوصفي الخاصة بوصف عينة البحث استناداً إلى البيانات الديموجرافية (النسب المئوية الجداول التكرارية) لمتغيرات البحث.
- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA).
- مؤشرات جودة مطابقة نماذج المعادلات الهيكلية Model fit Indices.
- معامل الفا كرونباخ (Cronbach's alpha (α))، ومعامل الثبات المركب (CR) لقياس درجة الثبات والاتساق الداخلي للعبارات المكونة لمقاييس البحث الأربعة.

- متوسط التباين المستخرج (AVE)، ومعيارى Fornell-larcket، HTMT
 - لقياس الصدق التقاربي والتمايزي لمقاييس البحث.
 - النموذج السادس (Model Number 6) من معالج الانحدار (SPSS Macro Process Version 4.1) لاختبار نموذج الوساطة التسلسلية.
- ٧/ تقييم نموذج القياس



شكل (٢) نموذج البحث والتحليل العاملي التوكيدي لمقاييس البحث

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS

إن الهدف من تقييم نموذج القياس Measurement Model هو تخفيض خطأ القياس إلى أقل مستوى ممكن وذلك بنوعية؛ العشوائي، والذي يمثل تهديدا للاعتمادية/الثبات Reliability؛ والمنتظم، والذي يمثل تهديدا للصلاحيّة/الصدق Validity. وتحقيقاً لذلك سوف يتم تقييم الاعتمادية والصلاحيّة لمقاييس البحث الأربعة بناءً على البيانات المستخرجة من نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) بالاعتماد على معاملات تحميل المؤشرات Factor Loading لتحديد مدى ثبات المقاييس، ومن ثم استخدام هذه المعاملات في حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، ومعامل الثبات المركب (CR)، ومتوسط التباين المستخرج

(AVE)، ومعيارى Fornell-larcker، HTMT بهدف تحديد مدى تحقق الصدق البنائي والاتساق الداخلي والصدق التقاربي والتمايزي لبناءات البحث الأربعة. كما يُمكن التأكد من جودة النموذج Model Fit وصلاحيته للقياس من خلال مجموعة من مؤشرات جودة المطابقة لتحديد مدى صلاحية ومطابقة نموذج القياس. ويوضح شكل (٢) نموذج البحث والتحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث.

كما يُوضح جدول (٣) مؤشرات جودة مطابقة نموذج القياس الكلي بناءً على نتائج التحليل العاملي التوكيدي كما يلي:

جدول (٣) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس

χ^2	df	P	χ^2/df	CFI	NFI	TLI	GFI	RMSEA
25.116	14	0.000	1.794	0.960	0.915	0.955	0.918	0.051

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS

يتضح من جدول (٣) السابق، أن كافة مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس تقع ضمن الحدود المقبولة، وتتوافق مع دلالات تلك المؤشرات التي حددها (Kim et al., 2015)، حيث كانت النسبة بين χ^2 ودرجات الحرية (df) ضمن الحدود المقبولة ($\chi^2/df \leq$ 3)، كما كانت قيم مؤشرات جودة المطابقة المتمثلة في مؤشر المطابقة المعياري (NFI)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI)، ومؤشر توكر لويس لحسن المطابقة (TLI)، ومؤشر جودة المطابقة (GFI) أكبر من الحد المقبول ($NFI; CFI; TLI; GFI > 0.90$)، كما لم تتجاوز قيمة مؤشر الجذر التربيعي المتوسط للخطأ التقريبي (RMSEA) المستوى المقبول والمحدد ($RMSEA < 0.08$). وهو ما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته.

١/٧ تقييم الاعتمادية/ الثبات Reliability

يوضح جدول (٤) قيم معاملات تحميل المؤشرات Factor loading على البناءات الفرعية للنموذج، ومعامل ألفا للثبات (α)، ومعامل الثبات المركب (CR)، وقيم معيار Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) لمدى كفاية وملائمة العينة للتحليل.

الوساطة التسلسلية للتمائل التنظيمي والرضا الوظيفي هي العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب ...

د/ محمد فاروق علي سباع

جدول (٤) معاملات تحميل المقاييس ومؤشرات الثبات

المتغير وبنائه	كود العبارة Item Code	معاملات التحميل Factor loading	معامل ألفا (<i>a</i>)	الثبات المركب (CR)	معيار KMO
مناخ العمل الصحي (HWA)	HWA1	0.773	0.889	0.911	0.722
	HWA2	0.800			
	HWA3	0.843			
	HWA4	0.854			
	HWA5	0.759			
التدريب والتنمية (TD)	TD1	0.901	0.807	0.875	0.893
	TD2	0.903			
	TD3	0.886			
	TD4	0.879			
العلاقة التجارية لصاحب العمل (EB)	WLB1	0.865	0.818	0.910	0.631
	WLB2	0.819			
الاخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية للمشركة (CSR)	CSR1	0.725	0.803	0.894	0.746
	CSR2	0.911			
	CSR3	0.907			
التعويضات والمنافع (CB)	CB1	0.924	0.908	0.932	0.806
	CB2	0.883			
	CB3	0.903			
المقياس الكلي للعلامة التجارية لصاحب العمل					
التمائل التنظيمي (OI)	OI1	0.816	0.880	0.918	0.832
	OI2	0.755			
	OI3	0.828			
	OI4	0.777			
	OI5	0.789			
	OI6	0.705			
الرضا الوظيفي (JS)	JS1	0.882	0.845	0.928	0.738
	JS2	0.725			
	JS3	0.888			
الاحتفاظ بالمواهب (TR)	TR1	0.729	0.813	0.898	0.955
	TR2	0.809			
	TR3	0.727			
	TR4	0.736			
	TR5	0.757			

الوساطة التسلسلية للتمائل التنظيمي والرضا الوظيفي هي العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب ...

د/ محمد فاروق علي سباع

0.825	TR6
0.760	TR7
0.855	TR8
0.759	TR9

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS

١/١/٧ ثبات المؤشر Indicator Reliability

تُشير النتائج الموضحة بجدول (٤) إلى أن معاملات التحميل المعيارية Factor loading لجميع عبارات البناءات الأربعة جاءت بقيم أكبر من (0.50)، عند مستوى معنوية ($P < 0.05$). وقد تراوحت معاملات التحميل المعيارية الخاصة بمقياس العلامة التجارية لصاحب العمل بين 0.725 إلى 0.924، كما تراوحت معاملات التحميل المعيارية الخاصة بالتمائل التنظيمي بين 0.705 إلى 0.828، وتراوحت معاملات التحميل المعيارية الخاصة بمقياس الرضا الوظيفي بين 0.725 إلى 0.888، في حين تراوحت معاملات التحميل المعيارية الخاصة بمقياس الاحتفاظ بالمواهب بين 0.727 إلى 0.855. وهو ما يشير إلى إمكانية الوثوق في المقاييس المستخدمة نتيجة ثبات البناءات، وعدم الحاجة إلى استبعاد أي عبارة من العبارات المكونة لها (Hair et al., 2006).

٢/١/٧ ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability

توضح النتائج الواردة بجدول (٤) أن قيم معاملات ألفا كرونباخ (α) الخاصة بمقاييس البحث الأربعة قد تراوحت ما بين (0.803 إلى 0.908)، كما تراوحت قيم الثبات المركب (CR) لتلك المقاييس ما بين (0.875 إلى 0.932)، وحيث إن تلك القيم تجاوزت القيمة (0.70) مما يدل على أن جميع مقاييس البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات (Hair et al., 2019). كما تظهر نتائج التحليل العامل التوكيدي قيم معيار (KMO) والتي تفوق كافة نتائجه نسبة 50% لكل متغير، وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي نحصل عليها من التحليل العاملي وكفاية حجم العينة، كما يشير إلى إمكانية استخدام التحليل العاملي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة (Hair et al., 2006).

الوساطة التسلسلية للتمائل التنظيمي والرضا الوظيفي، هي العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب ...

د/ محمد فاروق علي سباع

٢/٧ تقييم الصلاحية/ المصدقية Validity

يوضح جدول (٥) قيم متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE)، وقيم معاملات معياري Fornell-Larcker، Heterotrait-Monotrait (HTMT) لمقاييس البحث.

جدول (٥) متوسط التباين المستخرج (AVE) ومصفوفة الصق التمايزي HTMT & Fornell-Larcker

الاختبار	متوسط التباين المستخرج (AVE)	مناخ العمل الصحي	التدريب والتنمية	توازن الحياة- العمل	الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية	التعويضات والمنافع	التمائل التنظيمي	الرضا الوظيفي	الاحتفاظ بالمواهب
مناخ العمل الصحي	0.665	0.815	0.615	0.565	0.570	0.564	0.618	0.542	0.714
التدريب والتنمية	0.711	0.603	0.843	0.684	0.575	0.512	0.743	0.569	0.571
توازن الحياة - العمل	0.744	0.572	0.760	0.862	0.595	0.537	0.642	0.748	0.569
الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية	0.698	0.645	0.624	0.775	0.853	0.528	0.547	0.726	0.617
التعويضات والمنافع	0.704	0.730	0.648	0.632	0.668	0.929	0.663	0.520	0.647
التمائل التنظيمي	0.778	0.602	0.667	0.653	0.617	0.661	0.882	0.693	0.582
الرضا الوظيفي	0.749	0.584	0.629	0.643	0.644	0.608	0.473	0.865	0.658
الاحتفاظ بالمواهب	0.710	0.638	0.584	0.614	0.582	0.620	0.569	0.638	0.842

تُعبّر القيم القطرية المظلة عن الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المستخرج (AVE)

تُعبّر القيم أسفل القطر المظلل عن نتائج الصق التمايزي باستخدام معيار Fornell-Larcker، عند مستوى معنوية ($P < 0.01$)

تُعبّر القيم أعلى القطر المظلل عن نتائج الصق التمايزي باستخدام معيار $HTMT < 0.90$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS

١/٢/٧ الصق التقاربي Convergent Validity

يُعبّر صق التقارب عن مدى تطابق كل متغير مع مؤشرات قياسه، كما يُشير إلى مدى قدرة المقياس على تفسير أكثر من نصف التباين في المؤشرات المكونة له. ويُستدل عليه من خلال قيم متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE)، ويمكن قبول (AVE) عند (0.50) والتي تمثل الحد الأدنى للقبول (Hair et al., 2006). تشير البيانات الموضحة في جدول (٥) (العمود الأول) أن قيم معاملات متوسط التباين المستخرج (AVE) لمقاييس البحث الأربعة

تراوحت ما بين (0.665 إلى 0.778)، وحيث إن تلك القيم تجاوزت القيمة (0.50) فإن المقياس قادر على تفسير أكثر من نصف تباين مؤشراتته، وبالتالي يتحقق الصدق التقاربي.

٢/٢/٧ الصدق التمايزي Discriminant validity

يُشير صدق التمايز إلى مدى اختلاف كل متغير أو بُعد من أبعاد المتغير عن المتغيرات أو الأبعاد الأخرى، ويتم الحكم على مدى تحققه من خلال معيار Fornell-Larcker، ومعيار HTMT. يتضح من جدول (٥)، أن قيمة معامل الارتباط بين أي اثنين من المتغيرات أقل من الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) حيث تراوحت قيم الارتباط (القيم أسفل القطر المظلل) بين أي متغيرين معاً بين (0.473 إلى 0.775) وهي أقل من قيمة معامل Fornell & Larcker (القيم القطرية المظلمة) والتي تراوحت بين (0.815 إلى 0.929)، ويشير ذلك إلى أن قيم الارتباط للمتغيرات مع نفسها أكبر من قيم الارتباط بين متغير وآخر، مما يدل على أن المقاييس المستخدمة تتصف بدرجة عالية من صدق التمايز (Fornell & Larcker, 1981). كما يتضح أيضاً من جدول (٥)، أن قيم معاملات ارتباط متغيرات البحث (القيم أعلى القطر المظلل) تراوحت بين (0.512 إلى 0.748) وهي جميعها أقل من معامل (HTMT) الذي يجب ألا يتجاوز (0.90)، وبالتالي يتحقق الصدق التمايزي (Henseler et al., 2015).

الوساطة التسلسلية للتمائل التنظيمي والرضا الوظيفي هي العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب ...

د/ محمد فاروق علي سباع

٣/٧ التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

قام الباحث بإجراء تحليل وصفي لمتغيرات البحث باستخدام الحزمة البرمجية SPSS V.26 لحساب المتوسط العام والانحراف المعياري في الشركات محل التطبيق. وهو ما سيتم تناوله في جدول (٦).

جدول (٦) التحليل الوصفي لمتغيرات لبحث

المتغير	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	الاتجاه العام
مناخ العمل الصحي	348	3.65	0.88	3	مرتفع
التدريب والتنمية	348	3.81	0.91	1	مرتفع
توازن الحياة - العمل	348	3.58	0.82	4	مرتفع
الاخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية	348	3.23	0.72	5	متوسط
التعويضات والمنافع	348	3.76	0.97	2	مرتفع
المقياس الكلي للعلامة التجارية لصاحب العمل	348	3.63	0.84	-	مرتفع
التمائل التنظيمي	348	3.74	0.95	-	مرتفع
الرضا الوظيفي	348	3.28	0.74	-	متوسط
الاحتفاظ بالمواهب	348	3.04	0.78	-	متوسط
مدى المتوسط الحسابي	1 : 1.79	1.80 : 2.59	2.60 : 3.39	3.40 : 4.19	4.20 : 5
درجة الإدراك	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

بالنظر إلى النتائج الواردة في جدول (٦) يتضح أن متوسط جميع المتغيرات محل البحث جاء أعلى من المتوسط النسبي (3) نقاط، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (3.04) إلى (3.81)، مما يشير إلى ارتفاع مُدركات عينة الدراسة لمتغيرات البحث. كما تقاربت أيضاً قيم الانحراف المعياري لمتغيرات البحث والتي تراوحت بين (0.72) إلى (0.91) مما يشير إلى أن اختلاف آراء مفردات العينة حول متغيرات البحث كان محدوداً نسبياً.

٨/ تقييم النموذج البنائي

قبل البدء في اختبار فروض البحث يجب التأكد من اعتدالية البيانات في ضوء الحدود المسموح بها وعدم إنحرافها عن التوزيع الطبيعي بشكل كبير، وذلك باستخدام معامل الالتواء والتفرطح، ويوضح جدول (٧) أن جميع المتغيرات تتحرف في توزيعها عن التوزيع الطبيعي في ضوء الحدود المسموح بها، حيث تنحصر قيمة "Z" المقبولة لكل من معامل الالتواء ومعامل التفرطح بين (-2.58 : +2.58) عند مستوى معنوية أقل من (0.5) (Hair et al., 2014). كما يجب التأكد من عدم وجود ازدواج خطي Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة قبل اختبار الفروض وذلك باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF)، والذي تراوحت قيمته بين (2.140 إلى 2.908) كما هو موضح في جدول (٧)، وهو أقل من الحد الأقصى المقبول (10)، كما أنه يقع في الحدود المقبولة لكل متغيرين مستقلين معاً والذي يجب أن يتراوح بين (2 إلى 50). بالإضافة إلى ذلك، فإن المعدل المقبول للتباين المسموح به (Tolerance) كان أكبر من (0.1) حيث يتراوح بين (0.356 إلى 0.436) وهو ما يوضح عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، ومن ثم يمكن الإستمرار في اختبار الفروض (Hair et al., 2006).

جدول (٧) اختبارات الالتواء والتفرطح والتعددية الخطية

المتغير	الاختبار	معامل الالتواء	معامل التفرطح	معامل تضخم التباين (VIF)	معامل التباين المسموح به (Tolerance)
العلامة التجارية لصاحب	-0.532	-0.346	2.140	0.436	
التمائل التنظيمي	-0.574	-0.368	2.480	0.420	
الرضا الوظيفي	-0.542	-0.659	2.908	0.356	
الاحتفاظ بالمواعيد	-0.307	-0.416			

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

٩/ اختبارات الفروض

اعتمد الباحث على معالج الانحدار (SPSS Macro Process Version 4.1) الذي تم تصميمه من قبل Andrew F. Hayes عام (2012) لاختبارات الفروض، حيث تم الاعتماد على النموذج السادس (Model Number 6) من هذا المعالج للوساطة التسلسلية Serial Mediation، ويُعد هذا النموذج من النماذج الشائعة في تحليل الوساطة المتعددة والمتسلسلة، حيث يسمح بفحص تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع عبر متغيرين وسيطين أو أكثر بطريقة متسلسلة (Hayes, 2012). وقد تم الاعتماد على طريقة المربعات الصغرى العادية (Ordinary Least Squares - OLS) لتقدير كل من التأثيرات المباشرة Direct Effects والتأثيرات غير المباشرة Indirect Effects بين المتغيرات. كما تم استخدام تقنية Bootstrapping لتوليد توزيع العينات لجميع معاملات النموذج، مما يُسهم في تقديم تقديرات أكثر دقة وواقعية لفترات الثقة ومعنوية التأثيرات، وتحديدًا عندما لا تتبع البيانات توزيعًا طبيعيًا. يُعد استخدام هذه التقنية من الطرق الإحصائية القوية التي يُوصى بها في تحليل النماذج المعقدة، لأنها لا تعتمد على الافتراضات التقليدية لتوزيع البيانات (Hayes et al., 2017). ويوضح جدول (٨) نتائج تحليل الانحدار باستخدام SPSS Macro Process للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لنموذج الوساطة التسلسلية للتماثل التنظيمي والرضا الوظيفي في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب. كما يوضح شكل (٣) مسارات التأثيرات المباشرة للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب من خلال الوساطة التسلسلية للتماثل التنظيمي والرضا الوظيفي.

الوساطة التسلسلية للتمائل التنظيمي والرضا الوظيفي هي العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب ...

د/ محمد فاروق علي سباع

جدول (٨) تحليل الانحدار باستخدام SPSS Macro Process لاختبار الدور الوسيط التسلسلي للتمائل التنظيمي والرضا الوظيفي في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب

BC 95% CI		T-test	الخطأ المعياري SE	معامل الانحدار (β)	نوع التأثير	المسار Path
Lower	Upper					
0.543	0.625	5.284	0.065	0.53**	مباشر	(a ₁) OI <<< EB
0.667	0.921	13.185	0.094	0.44**	مباشر	(b ₁) TR <<< OI
0.098	0.253	13.338	0.033	0.20**	مباشر	(a ₂) JS <<< EB
0.086	0.279	5.236	0.066	0.15**	مباشر	(b ₂) TR <<< JS
0.046	0.065	4.512	0.029	0.11**	مباشر	(a ₃) JS <<< OI
0.147	0.317	--	0.037	0.17**	غير مباشر	(a ₁ b ₁) TR << OI << EB
0.551	0.786	--	0.073	0.14**	غير مباشر	(a ₂ b ₂) TR << JS << EB
0.398	0.522	--	0.051	0.08**	غير مباشر	TR << JS << OI << EB (a ₁ a ₃ b ₂)
0.442	0.697	9.862	0.058	0.28**	مباشر	(c) TR <<< EB
0.158	0.564	--	0.097	0.67**	كلي	(c') TR <<< EB

معامل التحديد (R ²)	
42%	التمائل التنظيمي (OI)
34%	الرضا الوظيفي (JS)
21%	الاحتفاظ بالمواهب (TR)

ملحوظة:

- EB = العلامة التجارية لصاحب العمل، OI = التماثل التنظيمي، JS = الرضا الوظيفي، TR = الاحتفاظ بالمواهب.
- Bias corrected = BC مُصحح التحيز.
- ** مستوى المعنوية ($p < 0.01$)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS Macro Process

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق بجدول (٨)، يمكن للباحث مناقشة العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث وإختبار الفروض على النحو التالي:

الفرض الأول (H₁): يوجد تأثير إيجابي معنوي للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب. أيدت النتائج الواردة بجدول (٨) وشكل (٣) وجود تأثير إيجابي معنوي للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب بمعامل

انحدار قدرة ($t = 9.862$; $\beta(c) = 0.28$)، عند مستوى معنوية ($P < 0.01$)، وتدعم تلك النتائج صحة الفرض الأول.

الفرض الثاني (H_2): يوجد تأثير إيجابي معنوي للعلامة التجارية لصاحب العمل على التماثل التنظيمي. أيدت النتائج الواردة بجدول (٨) وشكل (٣) وجود تأثير إيجابي معنوي للعلامة التجارية لصاحب العمل على التماثل التنظيمي بمعامل انحدار قدرة ($t = 5.284$; $\beta(a_1) = 0.53$)، عند مستوى معنوية ($P < 0.01$)، وتدعم تلك النتائج صحة الفرض الثاني.

الفرض الثالث (H_3): يوجد تأثير إيجابي معنوي للتماثل التنظيمي على الاحتفاظ بالمواهب. أيدت النتائج الواردة بجدول (٨) وشكل (٣) وجود تأثير إيجابي معنوي للتماثل التنظيمي على الاحتفاظ بالمواهب بمعامل انحدار قدرة ($\beta(b_1) = 0.44$; $t = 13.185$)، عند مستوى معنوية ($P < 0.01$)، وتدعم تلك النتائج صحة الفرض الثالث.

الفرض الرابع (H_4): يتوسط التماثل التنظيمي العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب. تبين من البيانات الواردة بجدول (٨)، وجود تأثير غير مباشر معنوي للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب بوساطة التماثل التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta(a_1b_1) = 0.17$)، وكانت فترات الثقة الأدنى Lower والأعلى Upper المقدرة عند مستوى 95% هي $[0.147; 0.317]$ ، وحيث إن كلتا الفترتين يحملان إشارة موجبة، فإن ذلك يعني عدم تضمن تلك الفترات قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينهما، وهو ما يؤكد معنوية ذلك التأثير. وكما كشفت نتائج اختبار الفرض الأول من معنوية معامل الانحدار في علاقة التأثير المباشرة للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب. وبالتالي، يتوسط التماثل التنظيمي العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب بشكل جزئي Partial Mediating، حيث إن كل من التأثير المباشر وغير المباشر كان معنويًا. وتدعم تلك النتائج صحة الفرض الرابع.

الفرض الخامس (H₅): يوجد تأثير إيجابي معنوي للعلامة التجارية لصاحب العمل على الرضا الوظيفي. أيدت النتائج الواردة بجدول (٨) وشكل (٣) وجود تأثير إيجابي معنوي للعلامة التجارية لصاحب العمل على الرضا الوظيفي بمعامل انحدار قدرة ($\beta(a_2) = 0.20$; $t = 13.338$)، عند مستوى معنوية ($P < 0.01$)، وتدعم تلك النتائج صحة الفرض الخامس.

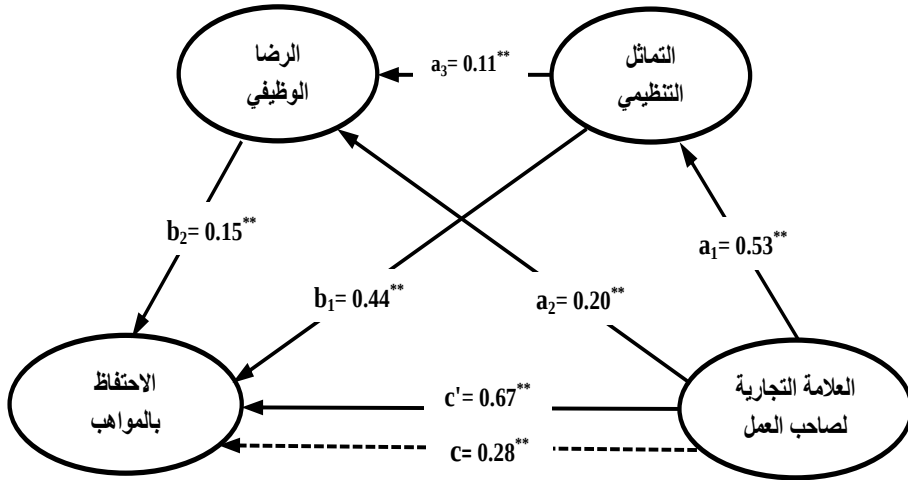
الفرض السادس (H₆): يوجد تأثير إيجابي معنوي للرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالمواعيد. أيدت النتائج الواردة بجدول (٨) وشكل (٣) وجود تأثير إيجابي معنوي للرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالمواعيد بمعامل انحدار قدرة ($\beta(b_2) = 0.15$; $t = 5.236$)، عند مستوى معنوية ($P < 0.01$)، وتدعم تلك النتائج صحة الفرض السادس.

الفرض السابع (H₇): يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواعيد. تبين من البيانات الواردة بجدول (٨)، وجود تأثير غير مباشر معنوي للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواعيد بوساطة الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta(a_2b_2) = 0.14$)، وكانت فترات الثقة الأدنى Lower والأعلى Upper المقدرة عند مستوى 95% هي $[0.551; 0.786]$ ، وحيث إن كلتا الفترتين يحملان إشارة موجبة، فإن ذلك يعني عدم تضمن تلك الفترات قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينهما، وهو ما يؤكد معنوية ذلك التأثير. وكما كشفت نتائج اختبار الفرض الأول من معنوية معامل الانحدار في علاقة التأثير المباشرة للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواعيد وبالتالي، يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواعيد بشكل جزئي Partial Mediating، حيث إن كل من التأثير المباشر وغير المباشر كان معنويًا. وتدعم تلك النتائج صحة الفرض السابع.

الفرض الثامن (H₈): يوجد تأثير إيجابي معنوي للتماثل التنظيمي على الرضا الوظيفي. أيدت النتائج الواردة بجدول (٨) وشكل (٣) وجود تأثير إيجابي معنوي للتماثل التنظيمي على الرضا الوظيفي بمعامل انحدار قدرة ($\beta(a_3) = 0.11$)،

($t = 4.512$)، عند مستوى معنوية ($P < 0.01$)، وتدعم تلك النتائج صحة الفرض الثامن.

الفرض التاسع (H_9): يتوسط التماثل التنظيمي والرضا الوظيفي بشكل تسلسلي العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب. قبل البدء في اختبار الفرض التاسع يجب التنويه إلى آلية عمل نموذج الوساطة التسلسلية، ووفقاً Hayes et al., (2017) يتكون مسار نموذج الوساطة التسلسلية من مجموعة من التأثيرات المباشرة التي ينتقل من خلالها تأثير المتغير المستقل إلى المتغير التابع، ويوضح شكل (٣) مسارات التأثيرات المباشرة لنموذج الوساطة التسلسلية كما يلي:



شكل (٣) تقديرات المعلمات لنموذج الوساطة التسلسلية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS Macro Process

- **المسار C:** التأثير المباشر المعنوي للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب بمعلمة انحدار قدرة ($\beta(c) = 0.28$).

- **المسار a_1 :** التأثير المباشر المعنوي للعلامة التجارية لصاحب العمل على التماثل التنظيمي بمعلمة انحدار قدرة ($\beta(a_1) = 0.53$).
- **المسار a_3 :** التأثير المباشر المعنوي للتمائل التنظيمي على الرضا الوظيفي بمعلمة انحدار قدرة ($\beta(a_3) = 0.11$).
- **المسار b_2 :** التأثير المباشر المعنوي للرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالمواهب بمعلمة انحدار قدرة ($\beta(b_2) = 0.15$).

بناءً على ما تقدم، تبين من البيانات الواردة بجدول (٨)، وجود تأثير غير مباشر معنوي للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب من خلال التأثير التسلسلي للتمائل التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta(a_1a_3b_2) = 0.08$)، وكانت فترات الثقة الأدنى Lower والأعلى Upper المقدرة عند مستوى 95% هي [0.398 : 0.522]، وحيث إن كلتا الفترتين يحملان إشارة موجبة، فإن ذلك يعني عدم تضمن تلك الفترات قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينهما، وهو ما يؤكد معنوية ذلك التأثير.

كما بلغ معامل الانحدار الخاص بالتأثير الكلي (c') (التأثير المباشر $c +$ التأثيرات غير المباشرة $a_1b_1, a_2b_2, a_1a_3b_2$) للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب ($\beta(c') = 0.67; P < 0.01$)، وبالتالي، يتوسط التماثل التنظيمي والرضا الوظيفي العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب بشكل تسلسلي جزئي Partial Serial Mediation حيث أن التأثير المباشر والتأثيرات غير المباشرة والتأثير الكلي كان معنويًا. وتدعم تلك النتائج صحة الفرض التاسع.

وأخيرًا، كشفت النتائج الواردة في جدول (٨) عن معامل التحديد (R^2) للتمائل التنظيمي، والرضا الوظيفي، والاحتفاظ بالمواهب. وقد بلغت قيمة معامل التحديد للتمائل التنظيمي ($R^2 = 42\%$) وهذا يعني أن العلامة التجارية لصاحب العمل تُفسر (42%) من التباين في التماثل التنظيمي. كما بلغت قيمة معامل التحديد للرضا الوظيفي ($R^2 = 34\%$) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة المُمثلة في العلامة التجارية

لصاحب العمل والتمائل التنظيمي مجتمعة تُفسر (34%) من التباين في الرضا الوظيفي. في حين بلغت قيمة معامل التحديد للاحتفاظ بالمواهب ($R^2=21\%$) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة المُمثلة في العلامة التجارية لصاحب العمل والتمائل التنظيمي والرضا الوظيفي مجتمعة تُفسر (21%) من التباين في الاحتفاظ بالمواهب. ويمكن تلخيص نتائج اختبارات الفروض من خلال جدول (٩) كما يلي:

جدول (٩) ملخص نتائج اختبارات الفروض

م	الفرض	P-VALUE	القرار
H ₁	يوجد تأثير إيجابي معنوي للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب	0.000	قبول
H ₂	يوجد تأثير إيجابي معنوي للعلامة التجارية لصاحب العمل على التماثل التنظيمي	0.000	قبول
H ₃	يوجد تأثير إيجابي معنوي للتماثل التنظيمي على الاحتفاظ بالمواهب	0.005	قبول
H ₄	يتوسط التماثل التنظيمي العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب	0.000	قبول وساطة جزئية
H ₅	يوجد تأثير إيجابي معنوي للعلامة التجارية لصاحب العمل على الرضا الوظيفي	0.000	قبول
H ₆	يوجد تأثير إيجابي معنوي للرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالمواهب	0.000	قبول
H ₇	يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب	0.000	قبول وساطة جزئية
H ₈	يوجد تأثير إيجابي معنوي للتماثل التنظيمي على الرضا الوظيفي	0.003	قبول
H ₉	يتوسط التماثل التنظيمي والرضا الوظيفي بشكل تسلسلي العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب	0.007	قبول وساطة تسلسلية جزئية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

١٠ / مناقشة النتائج

دلل البحث الحالي في مقدمته النظرية وعرض المشكلة البحثية على ظاهرة ارتفاع معدل دوران المواهب، تلك الظاهرة التي باتت تُمثل تهديداً مباشراً لرأس المال الفكري الوطني لا سيما في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي استوجب التعرف على العوامل السياقية المُنبئة بالاحتفاظ بالمواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية. أفترض البحث الحالي أن العلامة التجارية لصاحب العمل لها تأثير إيجابي في الاحتفاظ بالمواهب، إضافة إلى ذلك، سعى البحث الحالي إلى دراسة تأثير العوامل التنظيمية ممثلة في التماثل التنظيمي

والعوامل النفسية ممثلة في الرضا الوظيفي من خلال نموذج للوساطة التسلسلية في تلك العلاقة. ولتحقيق هذه الأهداف اختبر البحث الحالي (9) فروض من خلال مجموعة من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين (4) متغيرات، وقد تم اختبار الفروض بناء على بيانات جُمعت في عينة من العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية. أظهرت مفردات عينة البحث اتجاهاً عاماً إيجابياً في إجمالي المتوسط العام لمقاييس البحث الأربعة، حيث جاء متوسط جميع المتغيرات محل البحث أعلى من المتوسط النسبي (3) نقاط، وتراوحت بين (3.04) إلى (3.81)، وكانت مدركات عينة البحث لمقاييس البحث الأربعة عند مستوى عام مرتفع إلى متوسط. وفيما يتعلق بنتائج اختبار الفروض كشفت النتائج عن الآتي:

تبين من خلال الفرض الأول (H_1): وجود تأثير إيجابي معنوي للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهبة بمعامل انحدار قدره ($\beta = 0.28$)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة (e.g., Tanwar, K., & Prasad, 2016a; Sadeghvaziri & Azimi, 2022; Choudhary & Joshi, 2024) دراسة (البحيري، عبد الحليم، ٢٠٢٣). كما تتوافق النتائج مع نظرية التبادل الاجتماعي (SET) التي تفترض أن الإدراك الإيجابي للعلامة التجارية لصاحب العمل يُعزز الارتباط العاطفي بالمنظمة، ويُزيد فرص البقاء بها (Gao-Urhahn et al., 2016). ويعزو الباحث ذلك إلى، أن المواهب الذين ينظرون إلى أصحاب عملهم كعلامات تجارية قوية، من المرجح أن تكون لديهم عضوية طويلة الأمد في منظماتهم، وأن تكون لديهم نوايا قوية للبقاء فيها لفترة أطول، كما أن السمات الفريدة للعلامة التجارية لصاحب العمل تُسهم في بناء هوية مميزة له في سوق العمل، مما يُعزز استقطاب المواهب والاحتفاظ بها.

وكشفت نتائج الفرض الثاني (H_2): وجود تأثير إيجابي معنوي للعلامة التجارية لصاحب العمل على التماثل التنظيمي بمعامل انحدار قدرة ($\beta = 0.53$)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة (e.g., Lievens et al., 2007; Maxwell & Knox, 2009; Yalim, & Mızrak, 2024) النتائج مع نظرية الهوية الاجتماعية (SIT) التي تفترض أن إدراك الموظف لجاذبية

العلامة التجارية لصاحب العمل يُعزز من مستوى تماثله مع المنظمة (Lievens et al., 2007). ويعزو الباحث ذلك إلى، أن العلامة التجارية لصاحب العمل تُميز المنظمة عن منافسيها من خلال تقديم هوية تنظيمية مميزة، وهو ما ينعكس على شعور المواعيد باعتبار المنظمة مكاناً جيداً للعمل، مما يُعزز من درجة تماثلهم التنظيمي. كما تُولد العلامة التجارية لصاحب العمل شعوراً بالانتماء والوحدة تجاه مجموعة العمل بالمنظمة، وتنمي شعوراً بالفخر بين الموظفين، وهو ما يُسهم في زيادة مستوى تماثلهم التنظيمي.

وتوصلت نتائج الفرض الثالث (H₃): إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتمائل التنظيمي على الاحتفاظ بالمواعيد بمعامل انحدار قدرة ($\beta = 0.44$)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة (e.g., Riketta, 2005; Vardaman et al., 2018; Bharadwaj & Yameen, 2021). ويعزو الباحث ذلك إلى، أن إدراك الوحدة والانتماء مع لمنظمة يُؤثر بشكل كبير على أفكار المواعيد بشأن ترك العمل أو البحث عن وظيفة أخرى. كما أن التماثل التنظيمي يُعزز من شعور الموظف بقيمته الذاتية، وبالتالي قد يكون الخروج من المنظمة بمثابة فقدان الموظف لجزء من قيمته الذاتية، وما يتبعه من آثار نفسية سلبية أخرى.

وفيما يتعلق بنتائج الفرض الرابع (H₄): الخاصة باختبار التأثير غير المباشر للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواعيد بوساطة التماثل التنظيمي، فقد أيدت النتائج دور الوساطة الجزئية Partial Mediating للتماثل التنظيمي في تلك العلاقة، حيث تُسهم العلامة التجارية لصاحب العمل في التأثير المباشر على الاحتفاظ بالمواعيد بنسبة (28%)، كما تُسهم في التأثير غير المباشر على الاحتفاظ بالمواعيد بوساطة التماثل التنظيمي بنسبة (17%)، ومن ثم، يرتفع إجمالي التأثير المباشر وغير المباشر إلى (45%). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة (e.g., Bharadwaj & Yameen, 2021; Bharadwaj et al., 2022; Yalın & Mızrak, 2024). ويعزو الباحث ذلك إلى، أن السمات الفريدة للعلامة التجارية لصاحب العمل تُسهم في شعور المواعيد بالاتحاد مع المنظمة،

مُعرِّفًا نفسه كعضو فيها، وشاعرًا بالانتماء إليها، ومُنسبًا إليها الفضل في نجاحاته وإخفاقاته، حيث يتخلى عن هويته الشخصية لربط نفسه بهوية المنظمة، ومع تطابق سمات شخصيته مع خصائص المجموعات الاجتماعية في تلك المنظمة، تزداد رغبته في الاحتفاظ بعضويته في تلك المنظمة. تدعم هذه النتيجة الافتراض بأن التماثل التنظيمي يُمكن أن يكون آلية ناجحة لنقل سمات العلامة التجارية الفريدة لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب.

كما تبين من خلال الفرض الخامس (H₅): وجود تأثير إيجابي معنوي للعلامة التجارية لصاحب العمل على الرضا الوظيفي بمعامل انحدار قدرة ($\beta = 0.20$)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة (e.g., Tanwar & Prasad, 2016b; Kaur et al., 2020; Baziga et al., 2024). كما تتوافق النتائج مع نظرية التبادل الاجتماعي (SET) ومبدأ المعاملة بالمثل، حيث تُعزز تصورات الموظفين الإيجابية للعلامة التجارية لصاحب العمل شعورهم بالرضا الوظيفي، وتُزيد من ارتباطهم العاطفي بمكان العمل وشعورهم بالامتنان لرد الجميل (Kaur et al., 2020). ويعزو الباحث ذلك إلى، أن المنظمات التي تُروج للتوازن بين العمل والحياة بشكل فعال، وتُقدم أجورًا تنافسية، وتدعم التطوير المهني والتدريب، وتلتزم بمسؤولياتها الاجتماعية، تُعزز شعور المواهب بأن وعود العلامة التجارية لصاحب العمل تُحترم دائمًا، وهو ما يُعزز بالتبعية من التزامهم العاطفي تجاه المنظمة، ويؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي.

وكشفت نتائج الفرض السادس (H₆): وجود تأثير إيجابي معنوي للرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالمواهب بمعامل انحدار قدرة ($\beta = 0.15$)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة (e.g., Tran, 2017; Skelton et al., 2020; Hulu et al., 2025). كما تتوافق النتائج مع نظرية التبادل الاجتماعي (SET) ومبدأ المعاملة بالمثل، فعندما يتلقى الموظفون معاملة تفضيلية من صاحب عملهم، فإنهم يستجيبون بتغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه نية بقائهم بالمنظمة (Trybou et al., 2014). ويعزو الباحث ذلك إلى، أن الرضا الوظيفي ينشأ من إدراك الفرد

لخصائص وظيفته وتقييمه لها؛ وبالتالي، تُشكل التصورات الإيجابية للمواهب عن مكان العمل دورًا حيويًا في تعزيز مستويات الاحتفاظ بهم. لذلك، يمكن القول إن المنظمات التي تُلبّي توقعات المواهب من خلال علاقات تبادلية تُعزز رضاهم الوظيفي، مما قد يؤدي إلى شعور هؤلاء المواهب بالالتزام تجاه منظماتهم ويُبدون نوايا أقل للمغادرة.

وفيما يتعلق بنتائج السابع (H₇): الخاصة باختبار التأثير غير المباشر للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالموهبة بوساطة الرضا الوظيفي، فقد أيدت النتائج دور الوساطة الجزئية Partial Mediating للرضا الوظيفي في تلك العلاقة، حيث تُسهم العلامة التجارية لصاحب العمل في التأثير المباشر على الاحتفاظ بالموهبة بنسبة (28%)، كما تُسهم في التأثير غير المباشر على الاحتفاظ بالموهبة بوساطة الرضا الوظيفي بنسبة (14%)، ومن ثم، يرتفع إجمالي التأثير المباشر وغير المباشر إلى (42%). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة (e.g., Kamel, 2022; Slavković & Mirić, 2024). ويعزو الباحث ذلك إلى، الدور الهام الذي تؤديه العلامة التجارية لصاحب العمل في زيادة مستوى الرضا الوظيفي، حيث يُساعد هذا المستوى من الرضا في التنبؤ بالسلوك المستقبلي للمواهب تجاه وظائفهم. وبالتالي، عندما يدرك المواهب أن جهود بناء العلامة التجارية لصاحب العمل تُظهر مستوى أعمق من الاهتمام بهم، يشعر هؤلاء المواهب برضا وظيفي مرتفع، ويبادلون المزايا المقدمة لهم في صورة مواقف وسلوكيات إيجابية تعزى إلى زيادة رغبتهم في الاحتفاظ بعضويتهم في تلك المنظمة. تُقدم هذه النتيجة دليلاً على أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون تدخلاً ناجحاً لنقل سمات العلامة التجارية الفريدة لصاحب العمل في تعزيز نوايا المواهب للبقاء بالمنظمة.

وتوصلت نتائج الفرض الثامن (H₈): إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتمائل التنظيمي على الرضا الوظيفي بمعامل انحدار قدرة ($\beta = 0.11$)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة (e.g., Riketta, 2005; Karanika-Murray et al., 2015; Yorulmaz et al., 2020). ويعزو الباحث ذلك إلى، أن المواهب

الأكثر تماثلاً مع منظماتهم قد يتجاهلون الآثار التنظيمية السلبية مثل سوء الإدارة، أو الانخفاض المؤقت في الأجور والمزايا، ويظهرون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي. كما قد يُدرك المواهب المتمثلون بقوة مع منظماتهم علاقات أكثر إيجابية في سياق العمل (مثل انخفاض الإرهاق والتوتر) مقارنةً بزملائهم الأقل تماثلاً، وهو ما يُعزز إظهار سلوكيات ورضا إضافيين عن أدوارهم الوظيفية.

ويتمثل الإسهام الرئيسي لهذا البحث في، اختبار الوساطة التسلسلية للتمائل التنظيمي والرضا الوظيفي في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب، وتعد نتائج اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة التي تم استعراضها من خلال الفروض السابقة بمثابة تمهيد لاختبار الدور الوسيط التسلسلي للتمائل التنظيمي والرضا الوظيفي في تلك العلاقات. وكشفت نتائج الفرض التاسع (H9): وجود تأثير غير مباشر معنوي للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب من خلال التأثير التسلسلي للتمائل التنظيمي على الرضا الوظيفي بمعامل انحدار $(\beta = 0.08)$ ، كما كشفت النتائج عن الوساطة التسلسلية الجزئية Partial Serial Mediation للتمائل التنظيمي والرضا الوظيفي في تلك العلاقة، حيث تُسهم العلامة التجارية لصاحب العمل في التأثير المباشر على الاحتفاظ بالمواهب بنسبة (28%)، وتُسهم في التأثير غير المباشر على الاحتفاظ بالمواهب بوساطة التماثل التنظيمي بنسبة (17%)، وتُسهم في التأثير غير المباشر على الاحتفاظ بالمواهب بوساطة الرضا الوظيفي بنسبة (14%)، كما تُسهم في التأثير غير المباشر على الاحتفاظ بالمواهب من خلال الوساطة التسلسلية للتمائل التنظيمي والرضا الوظيفي بنسبة (8%)، ومن ثم يرتفع إجمالي التأثير المباشر وغير المباشر (التأثير الكلي) إلى (67%). **ويعزو الباحث ذلك إلى، أن العلامة التجارية الفريدة لصاحب العمل تشتمل على سمعة المنظمة وصورتها كجهة عمل، وهو ما يعكس قيمها وثقافتها والمزايا التي تقدمها لموظفيها؛ وبالتالي، لا تساعد العلامة التجارية القوية لصاحب العمل في جذب المواهب المحتملين فحسب، بل تؤدي أيضاً دوراً حاسماً في الاحتفاظ بالمواهب الحالية. تُعزز العلامة التجارية لصاحب العمل من شعور المواهب بالفخر لارتباطهم**

بالمنظمة، وتولد شعورًا بالانتماء والوحدة تجاه المنظمة، وهو ما يدعم تماثلهم التنظيمي. وعندما يتماثل المواهب بقوة مع منظماتهم، فمن المرجح أن يجدوا عملهم أكثر توافقًا مع قيمهم الشخصية، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي. يُشكل شعور المواهب بالرضا الوظيفي موقفًا سلوكيًا إيجابيًا نحو بقائهم بالمنظمة، حيث يؤدي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي إلى ارتباط قوي بمكان العمل ونوايا أكبر للبقاء.

١١/ دلالات البحث

١١/١ الدلالات النظرية

- حظيت العلامة التجارية لصاحب العمل كأداة توظيف لجذب المواهب المحتملين باهتمام كبير، إلا أن الدراسات حول كيفية مساعدة العلامة التجارية لصاحب العمل للمنظمات على إظهار سلوك إيجابي بين المواهب الحاليين لا تزال نادرة، لا سيما في سياق شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. يقدم البحث الحالي رؤية مختلفة في هذا الشأن من خلال الكشف عن الأثر الإيجابي للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب.
- يُقدم البحث الحالي نتائج قيمة وفهمًا أفضل حول دور التأثيرات الوسيطة للتمائل التنظيمي والرضا الوظيفي في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب. إلى جانب ذلك، يؤثر التماثل التنظيمي والرضا الوظيفي كمتغيرين مستقلين، وليس كمتغيرين تداخليين فقط على الاحتفاظ بالمواهب، مما يدل على دورهما في تعزيز نوايا المواهب للبقاء في المنظمة.
- قام البحث الحالي بتوسيع نطاق نماذج الوساطة المباشرة أو البسيطة التي اختبرت في الدراسات السابقة، بدمج التماثل التنظيمي والرضا الوظيفي في نموذج للوساطة التسلسلية. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية للبحث الحالي مسارات مختلفة مفادها أن العلاقة السببية التسلسلية بين التماثل التنظيمي والرضا الوظيفي يمكن أن تكون تدخلًا ناجحًا لنقل السمات الفريدة للعلامة التجارية لصاحب العمل لتعزيز قدرة المنظمات على الاحتفاظ بالمواهب.

- يُعزز البحث الحالي معرفتنا بنظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory، ونظرية الهوية الاجتماعية Social Identity Theory، ويعيد وضع العلامة التجارية لصاحب العمل كنهج أساسي للاحتفاظ بالمواهب في منظمات الأعمال.

٢/١١ الدلالات التطبيقية

- رصدت نتائج البحث الحالي التأثير المباشر للعلامة التجارية لصاحب العمل على كل من التماثل التنظيمي والرضا الوظيفي والاحتفاظ بالمواهب، وفي ذلك دلالة تطبيقية لقادة ومديري شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية تُعزى إلى تطوير استراتيجية شاملة ومتكاملة للعلامة التجارية لصاحب العمل تُعزز مناخ العمل الصحي، وتدعم فرص التدريب والتطوير المهني، وتتيح التوازن بين العمل- الحياة، وتروج لمسؤوليتها الأخلاقية والاجتماعية، وتوفر نظاماً مميزة للتعويضات والمنافع.

- رصدت نتائج البحث الحالي الدور الوسيط التسلسلي للتماثل التنظيمي والرضا الوظيفي في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب، وفي ذلك دلالة تطبيقية لقادة ومديري شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية تُعزى إلى ضرورة إدراك أن الاحتفاظ بالمواهب قد يكون مشروطاً بمدى توافق تماثلهم التنظيمي ورضاهم الوظيفي مع هوية العلامة التجارية لصاحب العمل؛ وهو ما يتطلب، تعزيز التماثل التنظيمي للمواهب لتنمية شعورهم بالوحدة والانسجام مع القيم والسمات التنظيمية، بالإضافة إلى، تعزيز رضاهم الوظيفي لتدعيم الحالة العاطفية الإيجابية التي تنتج عن تقييمهم لوظائفهم أو التجربة المرتبطة بها، الأمر الذي يُفضي إلى تعظيم أثر السمات المميزة للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالمواهب.

١٢/ توصيات البحث

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج تتعلق بالتأثير المباشر للعلامة التجارية لصاحب العمل، والتأثير غير المباشر لها من خلال الوساطة التسلسلية للتماثل التنظيمي والرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالمواهب. يسعى الباحث من خلال النقاط التالية اقتراح مجموعة من التوصيات والإرشادات إلى القادة وصانعي القرار في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية، والتي يأمل من خلالها تقديم بعض الحلول التي تُسهم في تعزيز الاحتفاظ بالمواهب في تلك الشركات. ويوضح جدول (١٠) خطة عمل مقترحة لتوصيات البحث كما يلي:

الوساطة التسلسلية للتماثل التنظيمي والرضا الوظيفي، فهي العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب ...

د/ محمد فاروق علي سباع

جدول (١٠) خطة عمل تنفيذ التوصيات

م	التوصية	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	المدى الزمني
العلامة التجارية لصاحب العمل				
١	صياغة خطة عمل متكاملة لتعزيز مناخ صحي للعمل	- دعم الاستقلالية في اتخاذ القرارات من خلال تحليل المهام الوظيفية لتوسيع صلاحيات اتخاذ القرارات الفردية. - تنمية ثقافة العمل الجماعي من خلال برامج تدريبية وورش عمل لتطوير مهارات العمل ضمن الفرق، وتوفير أدوات تواصل فعالة، وتهينة فرص للتواصل غير الرسمي. - تشجيع الدعم الاجتماعي من الزملاء من خلال الإرشاد الوظيفي بين الموظفين القدامى والجدد. - وضع آليات منتظمة لتكريم المواهب من خلال نشر قصص النجاح التي تسلط الضوء على الإنجازات.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - مديري الإدارات والفرق التقنية	التنفيذ على مراحل خلال ٦-١٢ شهراً
٢	الاستثمار المكثف في التدريب المستمر وتطوير المسارات الوظيفية	- تصميم خطط تطوير مهنية فردية للمواهب تشمل دورات تدريب داخلية وخارجية وورش عمل تخصصية (مثل تقنيات البرمجة، الأمن السيبراني، الذكاء الاصطناعي). - تطبيق نظام إرشاد مهني يربط المواهب الجدد بالخبرات والكفاءات القيادية والتقنية. - إتاحة آليات للتعلم المستمر مثل المنح الدراسية، وجداول زمنية مرنة لحضور المؤتمرات التقنية.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - الإدارة المالية	خلال ٦-١٢ شهراً وتعميمه على كامل الشركة خلال السنة التالية
٣	تعزيز سياسات مرنة تتيج توازناً فعالاً بين الحياة الشخصية والعمل	- تبني نظم العمل الهجين أو العمل عن بعد، وساعات العمل المرنة. - إعادة النظر في نظام الاجازات مثل منح المواهب أيام اجازة سنوية إضافية مدفوعة الأجر. - توفير خدمات مساندة على مقربة من مقر الشركة، مثل دور رعاية أطفال وأماكن لممارسة الأنشطة الرياضية.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	خلال ٦ أشهر مع مراجعة أثرها سنوياً
٤	تعزيز ثقافة العمل الأخلاقي ومبادرات المسؤولية الاجتماعية	- تصميم وتفعيل مدونة السلوك الأخلاقي التي تتضمن مبادئ الأخلاقيات والنزاهة والشفافية، وأن تكون ملزمة للجميع. - إطلاق مبادرات خدمة مجتمعية وبيئية مثل عروض تقديمية للتقنيات الرقمية بالمدارس والجامعات، أو خفض الانبعاثات الكربونية بمكاتب الشركة. - تعزيز مشاركة المواهب في أهداف الشركة ومشاريعها المجتمعية.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - الإدارة القانونية	تنفيذ أولى خلال سنة ثم توسيعها مستقبلاً
٥	تقديم حزم تعويضات ومزايا تنافسية محفزة	- إجراء مسح دوري لمستويات الرواتب في سوق العمل لضمان التفوق أو على الأقل التساوي مع المنافسين. - ربط الحوافز المالية بمستويات الأداء المتميز مع الشفافية في آلية الصرف. - تقديم مزايا إضافية تشجع على الاحتفاظ بالمواهب مثل رعاية صحية شاملة للمواهب وعائلاتهم، وخطط ادخار تقاعدية مشتركة بين المواهب والشركة، واشتراكات الاندية الرياضية، ودعم رسوم تعليم الأبناء.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - الإدارة المالية	خلال ٦-٩ أشهر ثم تحديثات سنوية متتالية

الوساطة التسلسلية للتمائل التنظيمي والرضا الوظيفي، فهي العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب ...

د/ محمد فاروق علي سباع

التمائل التنظيمي				
١	ترسيخ الإدراك بخصوصية وتميز الهوية التنظيمية	- صياغة بيان للهوية التنظيمية يشمل الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية بطريقة متسقة وواضحة، وتدريب القيادات على ترجمته سلوكيًا. - إشراك المواهب في صياغة أهداف الشركة وتوجهاتها، لتعزيز شعورهم بالانتماء والاندماج مع أهدافها. - استخدام أدوات الاتصال الداخلي مثل نشرات إلكترونية وجلسات حوار دورية لربط المواهب بالهوية التنظيمية. - عرض الإنجازات الجماعية وربطها بالقيم التنظيمية في وسائل الاتصال الرسمية.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	- قصير الأجل ٣-٦ أشهر لإعداد البيان وتعميمه - متوسط الأجل ٦-١٢ شهراً لإدماجه في النظم والسياسات الداخلية
٢	دعم الشعور بالوحدة والانتماء من خلال تعزيز المشاركة في صنع القرار	- تأسيس لجان تشاورية داخل كل إدارة لتمكين المواهب من التعبير عن آرائهم في قرارات العمل اليومية. - تفعيل أنظمة للتغذية الراجعة الصاعدة المرتبطة بالسياسات والعمليات. - تقديم تقارير دورية (شفهية أو مكتوبة) للمواهب حول مخرجات المقترحات المقدمة منهم ومدى تطبيقها. - إشراك ممثلين عن المواهب في ورش التخطيط الاستراتيجي السنوية على مستوى الإدارة العليا	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - مديري الإدارات والفرق التقنية	- قصير الأجل (٣ أشهر) لتفعيل آلية التغذية الراجعة - مستمر مراجعة نصف سنوية لتقييم فاعلية المشاركة
٣	تفعيل آليات لتعظيم درو القيادات في تعزيز التماثل التنظيمي	- تدريب القادة على ممارسة أنماط القيادة التحولية والتمكينية، التي تدعم الهوية المشتركة وتعزز ولاء المواهب. - تصميم نظام متابعة دورية بين المواهب والقادة لقياس شعورهم بالتماثل والاندماج مع الهوية التنظيمية. - إدراج معايير لتعزيز التماثل التنظيمي ضمن تقييمات القيادات الإدارية.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - مديري الإدارات والفرق التقنية	- متوسط الأجل ٦-٩ أشهر لتطوير وتنفيذ البرنامج التدريبي - سنوي لمتابعة نتائج التقييم السلوكي للقادة
٤	تفعيل استراتيجيات التعزيز المعنوي والاعتراف غير المادي بالمساهمات الفردية	- إطلاق برنامج "التميز القيمي" لتكريم المواهب الذين يمتازون بقوة مع القيم التنظيمية. - عرض قصص النجاح الداخلية على القنوات الرقمية للشركة. - خطابات شكر من الإدارة العليا. - احتفالات رمزية داخل فرق العمل للاحتفاء بالإنجازات الفردية.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - مديري الإدارات والفرق التقنية	- قصير الأجل ١-٣ أشهر
٥	استخدام سياسات الموارد البشرية كأداة لتعزيز تماثل تنظيمي	- تصميم برامج استقطاب وتوظيف تعكس الهوية التنظيمية منذ مراحل التوظيف الأولى. - تطوير أنظمة تحفيز ومكافآت مرتبطة بسلوكيات تعكس الهوية التنظيمية مثل العمل الجماعي، والالتزام بقيم الشركة. - توفير مسارات مهنية واضحة تعزز الشعور بالانتماء والاستقرار داخل الشركة. - ربط التماثل التنظيمي بمؤشرات الاحتفاظ بالمواهب بشكل منهجي.	- إدارة الموارد البشرية	- متوسط الأجل ٦-٩ أشهر

الوساطة التسلسلية للتمائل التنظيمي والرضا الوظيفي، فهي العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب ...

د/ محمد فاروق علي سباع

الرضا الوظيفي			
١	تصميم برامج للرضا الوظيفي ترتكز على فهم احتياجات المواهب	- إجراء دراسات دورية لفهم تفضيلات واحتياجات المواهب. - تطوير مؤشرات قياس للرضا الوظيفي خاصة بالمواهب. - إدراج نتائج دراسات الرضا الوظيفي في خطط تطوير الموارد البشرية والاحتفاظ بالمواهب.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية
٢	تطوير سياسات مكافآت مخصصة للمواهب	- ربط نظم المكافآت والحوافز الفردية بمؤشرات أداء دقيقة وواضحة. - تقديم مزايا مالية وعينية مثل: برامج ملكية الأسهم، وحوافز الإبداع. - اعتماد سياسة التمييز الإيجابي في المكافآت للحفاظ على الكفاءات المتميزة.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - الإدارة المالية
٣	بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التقدير والمشاركة	- إشراك المواهب في صنع القرار داخل فرق العمل أو اللجان الاستراتيجية. - تفعيل برامج الاعتراف بالإنجاز بشكل منتظم مثل موظف الشهر، برامج الإشادة الإلكترونية. - تعزيز قنوات الاتصال الصاعد لضمان شعور المواهب بأهميتهم.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - مديري الأقسام والفرق التقنية
٤	مراقبة إشارات الإنذار المبكر لانخفاض الرضا الوظيفي للمواهب	- إجراء استبيانات منتظمة ومتكررة (مثل شهرية أو ربع سنوية) لقياس الروح المعنوية والرضا حول جوانب محددة من بيئة العمل. - مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة بالرضا الوظيفي مثل معدل الغياب، وانخفاض الإنتاجية، والتأخر عن العمل. - عقد مقابلات خروج (Exit Interviews) متعمقة لتحديد نقاط الضعف في بيئة العمل، وتوثيق الدروس المستفادة لتحسين بيئة العمل للمواهب الحاليين. - تدريب المديرين المباشرين للتعرف على علامات التوتر أو عدم الرضا لدى أعضاء فرقهم، مثل التغيرات في السلوك، قلة المشاركة، أو التعبير عن الإحباط. - توفير آليات آمنة وسرية للإبلاغ عن المخاوف أو المشكلات دون تردد مثل خطوط ساخنة مجهولة المصدر، صناديق اقتراحات، أو قنوات تواصل خاصة مع قسم الموارد البشرية. - تفعيل آلية استباقية للتدخل الإداري قبل حدوث الاستقالة الفعلية للمواهب.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - مديري الأقسام والفرق التقنية

المصدر: من إعداد الباحث

١٣ / حدود البحث والبحوث المستقبلية

- اقتصر البحث الحالي على دراسة العوامل السياقية المُنبئة بالاحتفاظ بالمواعيد. لذلك يُمكن أن تتناول بعض البحوث المستقبلية نواتج الاحتفاظ بالمواعيد، كما يُقترح الباحث تناول الاحتفاظ بالمواعيد كمتغير وسيط بين مسببات حدوثه ونواتجه التنظيمية والفردية.
- اختبر البحث الحالي تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على متغيرات تنظيمية وفردية تعكس سلوكيات وحالات نفسية إيجابية مثل التماثل التنظيمي والرضا الوظيفي والاحتفاظ بالمواعيد لذلك يُمكن أن تتناول بعض البحوث المستقبلية تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على بعض المتغيرات التنظيمية أو الفردية السلبية مثل انتهاك العقد النفسي والانفصال الأخلاقي والتهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
- اختبر البحث الحالي نموذجًا للوساطة التسلسلية يتضمن التماثل التنظيمي والرضا الوظيفي في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواعيد. إلا أنه من المثير للاهتمام استكشاف أدوار متغيرات وسيطة تسلسلية أخرى مثل الالتزام بالعقد النفسي والارتباط بالعمل، أو ملائمة الشخص للوظيفة والالتزام التنظيمي، أو الانسحاب النفسي والاستقالة الصامتة.
- أجري البحث الحالي في عينة من العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية، وكشفت النتائج عن ارتفاع مُدركات عينة البحث تجاه مقاييس البحث الأربعة، إلا أن تلك النتائج قد تختلف فيما لو تم إعادة تطبيق الدراسة على شركات أو قطاعات أخرى مثل الجامعات أو البنوك التجارية أو المنظمات الإنتاجية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

البحيري، هشام محمد عبد الحليم & عبد الحليم، مروة محمد أحمد. (٢٠٢٣). العلاقة بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهبة: الدور الوسيط لملاءمة الشخص للمنظمة (دراسة تطبيقية على الفنادق الكبرى بالأقصر وأسوان). مجلة البحوث الإدارية، ٤١(٢).

بازرعة، محمود صادق (١٩٩٥). بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، القاهرة، دار النهضة العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Achmada, F. D., & Soetjipto, B. E. (2022). The Effect of Talent Management on Employee Engagement and Employee Retention in Improving Employee Performance. *LITERACY: International Scientific Journals of Social, Education, Humanities*, 1(3), 80-94.
- Adenuga, O. A. (2015). Impact of occupational stress on job satisfaction and mental health of first bank employees: Implication for personnel psychologists. *Science*, 1(1), 15-21.
- Alam, A., & Asim, M. (2019). Relationship between job satisfaction and turnover intention. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 163.
- Alfalah, T., & Alfalah, S. F. (2023). Talent management and organizational performance: The role of employee engagement, retention, and value addition. *Migration Letters*, 20(S10), 95-109.
- Alferaih, A. (2017). Developing a conceptual model to measure talent's turnover intention in tourism organisations of Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(1), 2-23.

- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of management studies*, 56(3), 500-528.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4, 185-206.
- Amoadu, M., Ansah, E. W., & Sarfo, J. O. (2023). Influence of psychosocial safety climate on occupational health and safety: a scoping review. *BMC public health*, 23(1), 1344.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Avanzi, L., Fraccaroli, F., Sarchielli, G., Ullrich, J. and van Dick, R. (2014), "Staying or leaving: a combined social identity and social exchange approach to predicting employee turnover intentions", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 No. 3, pp. 272-289.
- Azimi, M., Sadeghvaziri, F., Ebrahimi, E., & Mozafari, A. (2025). War for talent or even enemy at the gate? Investigating the role of employer brand experience in talent retention. *Future Business Journal*, 11(1), 19.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bakotić, D., & Bulog, I. (2021). Organizational justice and leadership behavior orientation as predictors of employees job satisfaction: Evidence from Croatia. *Sustainability*, 13(19), 10569.
- Bao, Y., & Zhong, W. (2021). Public service motivation matters: examining the differential effects of challenge and hindrance stressors on organizational identification and turnover intention. *Public Management Review*, 23(4), 545-566.

- Batool, S., Shahnawaz, M., & Habib, S. (2021). Relationship of the Herzberg's dual factor theory with job satisfaction and motivation of science teachers. *JSE*, 3(2).
- Baziga, B. F., Mushtaq, N., & Munaqib, P. (2024). Impact of Employer Branding on Job Satisfaction: A Conceptual Framework. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(8), 10-9734.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Bharadwaj, S. (2023). Influence of training and development interventions on employee retention—an employer brand-based agenda. *LBS Journal of Management & Research*, 21(2), 157-170.
- Bharadwaj, S., & Yameen, M. (2021). Analyzing the mediating effect of organizational identification on the relationship between CSR employer branding and employee retention. *Management Research Review*, 44(5), 718-737.
- Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2022). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 309-334.
- Blader, S. L., Patil, S., & Packer, D. J. (2017). Organizational identification and workplace behavior: More than meets the eye. *Research in organizational behavior*, 37, 19-34.
- Blattberg, R. C., & Deighton, J. (1996). Manage marketing by the customer equity test. *Harvard business review*, 74(4), 136-144.
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Brahmana, S. S., Padmakusumah, R. R., Nilasari, I., & Handayani, R. (2021). Does Job Characteristics Predicted Employee Job

- Satisfaction?. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(8), 1627-1631.
- Buzzao, G., & Rizzi, F. (2024). Who is CSR for in employer branding? Insights on employer branding strategies across industries, educational backgrounds and career styles. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 1123-1141.
- Chaudhary, S., Gupta, A., Chaudhuri, R., Pereira, V., Chatterjee, S., & Chaudhuri, S. (2024). A study of “organizational identification” during 1965–2022: a bibliometric analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(10), 2205-2235.
- Chiu, J. L., Fajardo, J. J., Lopez, P. N., & Miranda, J. L. F. (2020). The effect of employer branding on turnover intention and employee satisfaction of the utility indeustry in the Philippines. *Management Review: An International Journal*, 15(2), 53-76.
- Choudhary, S., & Joshi, R. (2024). Unveiling the power of employer branding: enhancing talent retention through organizational advocacy. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- CIPD (2009), Employer Branding: Maintaining Momentum in a Recession: Guide, Chartered Institute of Personnel and Development, (CIPD) guide, CIPD, London.
<https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/recruitment-brand-factsheet/>
- Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27(5).
- CRI. (2024). Reimagine your employee journey into an amazing people experience. Last retrieved 5th July 2025. Retrieved from <https://www.capgemini.com/in-en/insights/expert->

[perspectives/reimagine-your-employeejourney-into-an-amazing-people-experience/](https://mcit.gov.eg/en/Digital_Egypt)

- Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.
- De Giorgio, A., Barattucci, M., Teresi, M., Raulli, G., Ballone, C., Ramaci, T., & Pagliaro, S. (2023). Organizational identification as a trigger for personal well-being: Associations with happiness and stress through job outcomes. *Journal of community & applied social psychology*, 33(1), 138-151.
- De Moura, G. R., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., & Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39(4), 540-557.
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Examining the relationships between HR practices, organizational job embeddedness, job satisfaction, and quit intention: Evidence from Thai accountants. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(2/3), 130-148.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Digital Egypt. Ministry of Communications and Information Technology. Last retrieved 4th July 2025. Retrieved from https://mcit.gov.eg/en/Digital_Egypt
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.

- Edwards, M. R. (2005). Employer and employee branding: HR or PR. *Managing human resources: personnel management in transition*, 4, 266-286.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23.
- Eghaghe, O. (2024). The Impact of Employer Branding on Talent Attraction and Retention. Retrieved from <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:ltu:diva-106873>
- Ergun, H. S., & Tatar, B. (2018). Employer branding and employee attitudes: mediating role of person-organization fit. *Research Journal of Business and Management*, 5(2), 110-120.
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262-271.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gao-Urhahn, X., Biemann, T., & Jaros, S. J. (2016). How affective commitment to the organization changes over time: A longitudinal analysis of the reciprocal relationships between affective organizational commitment and income. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 515-536.
- Givaki, E., Davoudi, H., Manzari, A. R., & Katigarie, S. A. (2018). Job satisfaction prediction based on job motivation and emotional intelligence of managers and employees. *Iranian journal of educational sociology*, 1(7), 112-118.
- Groenewald, E., Groenewald, C. A., Kilag, O. K., Andrin, G., Pernites, M. J., & Macapaz, M. K. (2024). Talent Management in the 21st Century:

- a comprehensive review and prospects for Innovation. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRIS)*, 1(3), 93-99.
- Gupta, V. (2019). Talent management dimensions and their relationship with retention of Generation-Y employees in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4150-4169.
- Hadi, N. U., & Ahmed, S. (2018). Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector. *Administrative sciences*, 8(3), 44.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). Multivariate data analysis 6th Edition. *Pearson Prentice Hall*. New Jersey.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., and Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM)*, Sage Publications, Los Angeles.
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*.
- Hayes, A. F., Montoya, A. K., & Rockwood, N. J. (2017). The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling. *Australasian Marketing Journal*, 25(1), 76-81.
- Hendriana, E., Christoper, A., Adhitama Zain, H. O., & Pricilia, N. (2023). The role of employer branding in work-life balance and employee retention relationship among generation Z workers: mediation or moderation?. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 16(1).

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
- Hidayat, W., Setiawan, A., Meylani, S., & Hermawan, R. A. (2025). The Effect of Work Environment, Work Ethics, Work Motivation and Work Discipline on Performance. *International Journal of Economics, Management and Accounting (IJEMA)*, 2(11), 885-891.
- Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of management review*, 25(1), 121-140.
- Holmes, P. E., & Howard, M. C. (2023). The duplicitous effect of organizational identification: Applying social identity theory to identify joint relations with workplace social courage and unethical pro-organizational behaviors. *The Journal of Positive Psychology*, 18(5), 784-797.
- Hulu, W. B. J., Telaumbanua, E., Halawa, O., & Mendofa, Y. (2025). The Effect of Job Satisfaction on Employee Retention. *Golden Ratio of Data in Summary*, 5(1), 07-15.
- Itam, U., Misra, S., & Anjum, H. (2020). HRD indicators and branding practices: A viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 675–694.
- ITIDA. (2025). Egypt's Tech Talent Landscape Report 2025. Information Technology Industry Development Agency. Last retrieved 3th July 2025. Retrieved from <https://www.itida.gov.eg/>
- Kamel, N. M. S. (2022). The Effect of Employer Branding on Job Satisfaction, Loyalty, and Intention to leave in the E-commerce Sector in Egypt. *British University in Egypt*.

- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033.
- Kashyap, V., & Chaudhary, R. (2019). Linking employer brand image and work engagement: modelling organizational identification and trust in organization as mediators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(2), 177-201.
- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282-295.
- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Employer branding and organisational citizenship behaviour: The mediating role of job satisfaction. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 16(2), 122-131.
- Kerr-Phillips, B., & Thomas, A. L. (2009). Macro and micro challenges for talent retention in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1), 1-10.
- Khan, N. A., Bharadwaj, S., Khatoon, A., & Jamal, M. T. (2021). Assessing the nexus between employer branding and employee retention: moderating role of organizational identification. *Management and Labour Studies*, 46(4), 379-398.
- Khurana, R., & Spender, J. C. (2012). Herbert A. Simon on what ails business schools: More than 'a problem in organizational design'. *Journal of Management Studies*, 49(3), 619-639.
- Kim, S., Sturman, E., & Kim, E. S. (2015). Structural Equation Modeling: Principles, Processes, and Practices. In K. D. Strang (Ed.), *The Palgrave Handbook of Research Design in Business and Management*. Palgrave Macmillan US.

- Kumar, M., & Singh, S. (2012). Roles of perceived exchange quality and organisational identification in predicting turnover intention. *IIMB Management Review*, 24(1), 5-15.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and learning*, 2(3), 195-215.
- Lawler, E., Cammann, C., Nadler, D., & Jenkins, D. (1979). Michigan organizational assessment questionnaire. *Journal of vocational behavior*.
- Lelono, A., & Martdianty, F. (2013). The effect of employer brand on voluntary turnover intention with mediating effect of organizational commitment and job satisfaction. *Universitas Indonesia, Graduate School of Management Research Paper*, (13-66).
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human resource management*, 46(1), 51-69.
- Lievens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British journal of management*, 18, S45-S59.
- Light, J. N. (2004). *The relationships and effects of employee involvement, employee empowerment, and employee satisfaction by job-type in a large manufacturing environment*. Capella University.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 1297-1343.
- Loi, R., Chan, K. W., & Lam, L. W. (2014). Leader-member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 87(1), 42-61.

- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel psychology*, 48(2), 309-333.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mai, N. N., & Thuy, V. H. N. (2021). Talent retention at commercial banks in Vietnam. *International Review of Management and Marketing*, 11(1), 48.
- Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217-233.
- Maurya, K. K., Agarwal, M., & Srivastava, D. K. (2021). Perceived work-life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(1), 41-59.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management*, 25(9-10), 893-907.
- Mazlan, M. R. M., & Jambulingam, M. (2023). Challenges of talent retention: a review of literature. *Journal of Business and Management Review*, 4(2), 078-091.
- Mihalcea, A. (2017). Employer branding and talent management in the digital age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289-306.
- Mittal, V., & Kamakura, W. A. (2001). Satisfaction, repurchases intent, and repurchases behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of marketing research*, 38(1), 131-142.

- Mouton, H., & Bussin, M. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-8.
- Mullins, L. (2005). Management and organizational behavior (seventh edition). UK: Pearson Education Limited.
- Nguyen, C. (2020). The impact of training and development, job satisfaction and job performance on young employee retention. *Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention (May 1, 2020)*.
- Ojika, F. U., Onaghinor, O., Esan, O. J., Daraojimba, A. I., & Ubamadu, B. C. (2024). Designing a Workforce Analytics Model to Improve Employee Productivity and Wellbeing: A Conceptual Framework for Talent Management and Organizational Efficiency. *Int. J. Multidiscip. Res. Growth Eval*, 5(1), 1635-1646.
- Oktug, Z. (2013). The moderating effects of age and tenure on the relationship between organizational identification and job satisfaction. *Management*, 3(4), 218-222.
- Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 16–19.
- Outsized's. (2025). Talent-on-Demand Report. Last retrieved 5th July 2025. Retrieved from <https://resources.outsized.com/talent-on-demand-report-2025>
- Parsons, H. M. (2021). What Happened at Hawthorne?. In *Behavioral Theory in Sociology* (pp. 323-357). Routledge.
- Pizam, A., & Thornburg, S. W. (2000). Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotels: a pilot study. *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), 211-217.
- Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2008). Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery:

- implications for strengthening customer–brand relationships. *Journal of relationship marketing*, 7(4), 407-424.
- Randstad. (2022). Employer brand research, Global Report. Last retrieved 5th July 2025. Retrieved from <https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/REBR%202022/rebr%202022%20global%20report.pdf?hsLang=nl>
- Rappaport, A., Bancroft, E., & Okum, L. (2003). The aging workforce raises new talent management issues for employers. *Journal of organizational excellence*, 23(1), 55-66.
- Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2021). The effect of protean careers on talent retention: Examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 2046–2069.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358-384.
- Rodrigues, C. G., & Sousa, B. B. (2024). The role of employer branding and internal marketing in talent attraction and retention: an applied study in a Portuguese metallurgical industry. *EuroMed Journal of Business*.
- Sadeghvaziri, F., & Azimi, M. (2022). Employer brand identification: investigating the concept of employer brand identification in the military context. *Journal of Business Economics*, 92(1), 1-26.
- Shaikh, E., Brahmi, M., Thang, P. C., Watto, W. A., Trang, T. T. N., & Loan, N. T. (2022). Should i stay or should i go? Explaining the turnover intentions with corporate social responsibility (CSR), organizational identification and organizational commitment. *Sustainability*, 14(10), 6030.

- Shu, X., Gong, Y. Y., Xiong, J., & Hu, X. (2018). Job satisfaction, turnover intention and work performance in Chinese family enterprises. *Management international*, 22(2), 84-95.
- Skelton, A. R., Nattress, D., & Dwyer, R. J. (2020). Predicting manufacturing employee turnover intentions. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 25(49), 101-117.
- Slavković, M., & Mirić, M. (2024). Does employer branding retain employees? Job satisfaction as a mediator. *TEME*, 113-130.
- Soeprapto, A., Tawil, M. R., Naim, S., Buamonabot, I., & Thahrim, M. (2024). Analysis of the effect of job satisfaction and tenure on turnover intention. *Jurnal Ekonomi*, 13(03), 517-523.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage publications.
- Stacho, Z., Stachová, K., & Baroková, A. (2024). Cost optimization of human resource management through the implementation of strategies to reduce employee turnover. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 14(1).
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016a). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global business review*, 17(3_suppl), 186S-206S.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016b). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854-886.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel review*, 46(2), 389-409.
- Tariq, S., Hashim, R. A., & Hamid, A. B. A. (2023). Moderating role of employer branding between talent acquisition, talent retention, and banks' performance in Pakistan: developing countries'

- perspective. *Journal of Applied Research and Multidisciplinary Studies*, 4(1), 119-142.
- Tech Talent Egypt. (2020). Full Report. Last retrieved 4th July 2025. Retrieved from <https://www.techtalent-egypt.com/full-report/>
- Tenakwah, E. S. (2024). Winning the war for talent: how strategic HR is the key to attracting and keeping top performers. *Strategic HR Review*, 23(5), 192-195.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
- Tran, P. D. (2017). The influence of job satisfaction on talent retention: a comparative case study. Retrieved from <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/6002>
- Trybou, J., De Pourcq, K., Paeshuyse, M., & Gemmel, P. (2014). The importance of social exchange to nurses and nurse assistants: Impact on retention factors. *Journal of Nursing Management*, 22(5), 563-571.
- Tsai, P.-H., Chen, C.-J., & Tang, J.-W. (2021). Key Factors Influencing Talent Retention and Turnover in Convenience Stores: A Comparison of Managers' and Employees' Perspectives. *Sage Open*, 11(4).
- Tyagi, N. (2021). Aligning organizational culture to enhance managerial effectiveness of academic leaders: an interface for employee engagement and retention. *International Journal of Educational Management*, 35(7), 1387-1404.
- Van Dick, R., & Monzani, L. (2017). Does it matter whether I am a happy and committed worker? The role of identification, commitment and job satisfaction for employee behaviour. *An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective*, 410-429.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., & Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go?

- Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British journal of management*, 15(4), 351-360.
- Van Dick, R., van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., and Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), pp. 388-399
- Vardaman, J. M., Allen, D. G., & Rogers, B. L. (2018). We are friends but are we family? Organizational identification and nonfamily employee turnover. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 290-309.
- Villacé-Molinero, T., Fuentes-Moraleda, L., & González-Sánchez, R. (2024). Please don't go: Gendered formal and informal tools for talent retention in hospitality from an organizational social capital approach. *Tourism Management Perspectives*, 53, 101297.
- Wahba, M., & Elmanadily, D. (2015). Employer branding impact on employee behavior and attitudes applied study on pharmatecual in Egypt. *International Journal of Management and Sustainability*, 4(6), 145-162.
- Waltz, L. A., Muñoz, L., Weber Johnson, H., & Rodriguez, T. (2020). Exploring job satisfaction and workplace engagement in millennial nurses. *Journal of nursing management*, 28(3), 673-681.
- Wang, S., & Nuangjamnong, C. (2025). Determinant Factors of the Tourism Company on Employee Job Satisfaction for Employee Retention in China. *RICE Journal of Creative Entrepreneurship and Management* www.ricejournal.Net, 6(1), 1-29.
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J., & Mandagi, D. W. (2022). Work-life balance, job satisfaction and performance among millennial and Gen Z employees: a systematic review. *Society*, 10(2), 384-398.

- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call center work. *Work & Stress*, 20(1), 60-83.
- Westlund, S. G., & Hannon, J. C. (2008). Retaining talent: Assessing job satisfaction facets most significantly related to software developer turnover intentions. *Journal of Information Technology Management*, 19(4), 1-15.
- Woolley, A. W. (2009). Means vs. ends: Implications of process and outcome focus for team adaptation and performance. *Organization Science*, 20(3), 500-515.
- Yalım, F., & Mızrak, K. C. (2024). The relationship between symmetrical internal communication, employer branding, organizational identification and turnover intention. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 11(2), 659-678.
- Yorulmaz, M., Mansuroğlu, E., & Kaya Özbağ, G. (2020). Mediating role of job satisfaction in the relationship between organizational identification and organizational commitment: An empirical study on ship agency employees. *Pomorstvo*, 34(2), 233-244.

ملحق (١) – قائمة الاستقصاء

موجهة للسادة العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية

الأستاذ الفاضل.....

الأستاذة الفاضلة.....

يقوم الباحث بإعداد بحث يتعلق بدور العلامة التجارية لصاحب العمل في الاحتفاظ بالمواهب من خلال التماثل التنظيمي والرضا الوظيفي. ويتطلب إنجاز البحث تفضلكم بالإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها قائمة الاستقصاء المرفقة. علماً بأنه سوف تعامل جميع البيانات والمعلومات بسرية وموضوعية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما أنه ليس من المطلوب كتابة الاسم الشخصي.

شاكرون لكم حسن تعاونكم،

الباحث

السؤال الأول: هل تعمل في وظيفة مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات أو الاتصالات

- نعم ()
■ لا ()

إذا كانت الإجابة (لا) نشكر

سيادتكم على حسن تعاونكم ولكن

لا يجب عليك إكمال القائمة.

السؤال الثاني: برجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة لرأيكم تجاه درجة توافر ممارسات العلامة التجارية لصاحب العمل في شركتكم الموقرة.

م	العلامة التجارية لصاحب العمل	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
مناخ العمل الصحي						
١	توفر الشركة الاستقلالية في اتخاذ القرارات.	١	٢	٣	٤	٥
٣	لديّ زملاء عمل مستعدين لمشاركتي مسؤولياتي أثناء غيابي.	١	٢	٣	٤	٥
٤	تقدّر الشركة جهودي عندما أقوم بعمل جيد.	١	٢	٣	٤	٥
٥	توفر الشركة بيئة عمل هادئة نسبياً.	١	٢	٣	٤	٥

الوساطة التسلسلية للتماثل التنظيمي والرضا الوظيفي في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب ...

د/ محمد فاروق علي سباع

التدريب والتنمية					
٦	توفر الشركة دورات تدريب إلكترونية.	١	٢	٣	٤
٥	٥	٤	٣	٢	١
٧	تنظم الشركة مؤتمرات وورش عمل متنوعة بشكل منتظم .	١	٢	٣	٤
٥	٥	٤	٣	٢	١
٨	توفر الشركة فرصاً للعمل في مشاريع أجنبية.	١	٢	٣	٤
٥	٥	٤	٣	٢	١
٩	تطوير المهارات هو عملية مستمرة في الشركة.	١	٢	٣	٤
٥	٥	٤	٣	٢	١
توازن الحياة - العمل					
١٠	توفر الشركة ساعات عمل مرنة.	١	٢	٣	٤
٥	٥	٤	٣	٢	١
١١	تُتيح الشركة إمكانية العمل من المنزل.	١	٢	٣	٤
٥	٥	٤	٣	٢	١
الأخلاقيات والمسئولية الاجتماعية للشركة					
١٢	تتبنى الشركة مواقف عادلة تجاه الموظفين.	١	٢	٣	٤
٥	٥	٤	٣	٢	١
١٣	تقدم الشركة خدمات عديدة للمجتمع.	١	٢	٣	٤
٥	٥	٤	٣	٢	١
١٤	توجد طريقة سرية للإبلاغ عن المخالفات في العمل.	١	٢	٣	٤
٥	٥	٤	٣	٢	١
التعويضات والمنافع					
١٥	بشكل عام، الراتب الذي تقدمه الشركة مرتفع.	١	٢	٣	٤
٥	٥	٤	٣	٢	١
١٦	تدفع الشركة أجوراً للعمل الإضافي	١	٢	٣	٤
٥	٥	٤	٣	٢	١
١٧	توفر الشركة مزايا صحية ممتازة.	١	٢	٣	٤
٥	٥	٤	٣	٢	١

السؤال الثالث: برجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة لرأيكم تجاه درجة تماثلكم التنظيمي مع شركتكم المؤقرة.

م	التماثل التنظيمي	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
١	عندما ينتقد شخص ما الشركة، يبدو الأمر وكأنه إهانة شخصية.	١	٢	٣	٤	٥
٢	يهمني كثيراً معرفة رأي الآخرين في الشركة.	١	٢	٣	٤	٥
٣	عندما أتحدث عن هذه الشركة، عادة ما أقول "نحن" بدلاً عن "هم".	١	٢	٣	٤	٥
٤	أعتبر نجاح الشركة هو نجاح خاص بالنسبة لي.	١	٢	٣	٤	٥
٥	مدح الشركة أشبه بمدح شخصي لي.	١	٢	٣	٤	٥
٦	عندما تنتقد وسائل الإعلام الشركة أشعر بالحرج.	١	٢	٣	٤	٥

الوساطة التسلسلية للتماثل التنظيمي والرضا الوظيفي، فهي العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب ...

د/ محمد فاروق علي سباع

السؤال الرابع: برجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة لرأيكم تجاه درجة شعوركم العام بالرضا الوظيفي في شركتكم المؤقرة.

م	الرضا الوظيفي	غير موافق تمامًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا
١	بشكل عام، أنا راض عن وظيفتي.	١	٢	٣	٤	٥
٢	بشكل عام، أنا لا أحب وظيفتي.®	١	٢	٣	٤	٥
٣	بشكل عام، أنا أحب العمل هنا.	١	٢	٣	٤	٥

السؤال الخامس: برجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة لرأيكم تجاه درجة شعوركم بالرغبة للبقاء بالعمل في شركتكم المؤقرة.

م	الاحتفاظ بالمواهب	غير موافق تمامًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا
١	أخطط للعمل في شركة أخرى خلال مدة ثلاث سنوات.®	١	٢	٣	٤	٥
٢	إذا أردت أن التحق بعمل أو وظيفة أخرى، فسوف أنظر أولاً إلى الإمكانيات المتاحة داخل هذه الشركة.	١	٢	٣	٤	٥
٣	أرى مستقبلاً لنفسى داخل هذه الشركة.	١	٢	٣	٤	٥
٤	لا يهم إن كنت أعمل في هذه الشركة أو شركة أخرى، طالما أن لدي عمل.®	١	٢	٣	٤	٥
٥	لو كان الأمر بيدي، سأعمل - بالتاكيد- في هذه الشركة خلال السنوات الخمس القادمة.	١	٢	٣	٤	٥
٦	لو كان بإمكانى أن أبدأ من جديد، سأختار العمل لشركة أخرى.®	١	٢	٣	٤	٥
٧	إذا تلقيت عرض عمل جذاب من شركة أخرى، فسوف أقبل الوظيفة.®	١	٢	٣	٤	٥
٨	العمل الذي أقوم به مهم جدًا بالنسبة لي.	١	٢	٣	٤	٥
٩	أطلعت على وظائف في شركة أخرى سابقاً.®	١	٢	٣	٤	٥

البيانات الشخصية:

(١) النوع:

- ذكر ()
- أنثى ()

الوساطة التسلسلية للتماثل التنظيمي والرضا الوظيفي في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب ...

د/ محمد فاروق علي سباع

(٢) الفئة العمرية:

- أقل من ٣٠ سنة ()
- ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة ()
- ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة ()
- ٥٠ سنة فأكثر ()

(٣) سنوات الخبرة بالشركة:

- أقل من ٥ سنوات ()
- ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ()
- ١٠ سنوات فأكثر ()

(٤) المركز الوظيفي:

- وظيفة إدارية ()
- وظيفة فنية ()

(٥) طبيعة العمل

- عمل دائم ()
- عمل مؤقت ()

ملحق (٢) قائمة الاستقصاء الإلكتروني

رمز الاستجابة السريعة QR Code

