

---

---

تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على إدارة المواهب  
" دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية "

The impact of employer branding on the talent management  
"An empirical investigation on Egyptian commercial Banks "

نهال محمد علام<sup>1</sup>

ملخص البحث:

هدفت الدراسة الى تحديد مقومات تطبيق العلامة التجارية للبنوك وتأثيرها على إدارة المواهب (جذب، تنمية، والإحتفاظ ) بالمواهب وتم التطبيق على كل من البنوك التالية : (البنك الأهلي ، بنك مصر ، البنك التجاري الدولي(CIB) باعتبارهم ضمن قائمة افضل 150 علامة تجارية مصرفية فى العالم، وتم تصميم قائمة إستبيان وإستقصاء 337 مفردة من العاملين فى البنوك الثلاث محل البحث. وتوصلت الدراسة الى توافر مقومات العلامة التجارية للبنوك محل البحث وهي (القيم الإجتماعية ، والاقتصادية ، والمنافع). وأقلهم هي(قيم التطوير والتطبيق)، وذلك وفقا لقيم الوسط الحسابي. كما يوجد تأثير معنوي لكل من القيم(الإجتماعية ، والاقتصادية ، والمنافع ، والتطوير) ولا يوجد تأثير معنوي لقيمة التطبيق على إدارة المواهب فى البنوك محل البحث.

كما توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى توافر مقومات العلامة التجارية فى البنوك محل البحث لصالح البنك الأهلي، وهو ما يدعم الدراسة النظرية التي توصلت الى أن البنك الأهلي يحتل المركز الأول فى قائمة بنوك

---

<sup>1</sup> مدرس بكلية التجارة وإدارة الاعمال - جامعة حلوان

مصر الأعلى قيمة للعلامة التجارية. وتوصلت الدراسة المجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين العلامة التجارية للبنوك وتدعيم دورها في جذب وتنمية والإحتفاظ بالمواهب .

**الكلمات الإفتاحية:** العلامة التجارية لصاحب العمل، إدارة المواهب، البنوك التجارية

### **ABSTRACT:**

This study aims at determining the employer branding dimensions and its impact on talent management (attracting, developing, and retaining) talents, and it was applied to each of the following banks: (National Bank, Banque Misr, Commercial International Bank CIB) as they are among the list of the best 150 banking brands in the world. Based on the collected data from 337 workers in these three banks, the results show that the dimensions of the branding of the banks are available, which are (social, economic, and benefits) values. and the least of them are (the values of (development and application). There is also a significant effect for each of the values (social, economic, benefits, and development), and there is no significant effect of the (application value) on talent management in this three banks. There are also statistically significant differences between the study sample about the availability of branding dimensions in the banks in question in favor of the Egyptian National Bank, which supports the theoretical study that concluded that the Egyptian National Bank occupies the first in the list of banks in Egypt with the highest brand value.

**Keywords:** employer branding, talent management, commercial banks

## أولا : المقدمة :

حظي مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل في الآونة الاخير بإهتمام الباحثين لما لها من فوائد هامة في تميز المنظمة عن منافسيها نظرا للتحديات العالمية والتغيرات في متطلبات المواهب الوظيفية ، فأصبحت برامج العلامة التجارية هو التحدي العام لإدارة الموارد البشرية في محاولة جذب والإحتفاظ بالمواهب من العمالة من خلال بناء علامة مستدامة بين المنظمة والعاملين الحاليين والمرتبين ، حيث أن المنظمة ذات العلامة التجارية القوية تمكن من تحسين علاقات العاملين وسلوكهم الوظيفي تجاه المنظمة (1)، وتزيد من قدرة المنظمة على جذب الموظفين الموهوبين . ونتيجة للمنافسة الكبيرة في بيئة الأعمال أصبح التحدي الأساسي للمنظمات هو الاحتفاظ بالعمالة الموهوبة أكثر من جذبهم (2).

وأدى ندرة القوى العاملة الموهوبة الى أهمية تطبيق برامج العلامة التجارية لصاحب العمل حتى تكون المنظمة أكثر جاذبية ، وزيادة قدرتها التنافسية وبما يساعد في بناء صورة قوية لجذب الموهوبين (3). حيث تتنافس المنظمات في سوق العمل على الموارد البشرية الموهوبة كما تتنافس على الحصة السوقية بهدف جذب المواهب من السوق المحلي والعالمي والإحتفاظ بهم (4) .

وتعتبر العلامة التجارية من أكثر الأصول قيمة بالنسبة للمنظمة ، ويدرك الأفراد العلامة التجارية للمنظمة من خلال محصلة كل من (إسم الشركة ، وشعارها ومنتجاتها ، والخدمات التي تقدمها) (5)

وتستخدم مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل ( Employer Branding ) لتسوق المنظمات مميزاتها وجهودها للموظفين الحاليين والمرتبين وجعلها أكثر تميزا عن المنظمات المنافسة لجذب العمالة الموهوبة والاحتفاظ بهم (6)

في عام (2001) أجرت إحدى المؤتمرات في أمريكا الشمالية إستبياناً على (138) شركة وتوصل الى أن حوالي (40 % ) من هذه الشركات تطبق برامج العلامة التجارية لأصحاب العمل لجذب العمالة الموهوبة، وفي عام (2011) أجري خبيراً اقتصادياً بحث عن مدى تطبيق العلامة التجارية لأصحاب العمل على المستوى العالمي ، وتوصل الى ان (61%) من المتخصصين في الموارد البشرية على دراية تامة بأهمية تطبيق مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل من أجل جذب المواهب حيث تكافح كل منظمة من أجل الحصول على أفضل المتقدمين لشغل الوظائف من ذوى المهارات الوظيفية والمواهب التنافسية ، وبالتالي فإن جذب والحفاظ على رأس المال البشري الموهوب هو التحدي الأساسى لكل منظمة وتعتبر العلامة التجارية لصاحب العمل أداة فعالة تعزز رغبة الأفراد فى العمل فى هذه المنظمات وتحقق ولاء العاملين وبقائهم فى هذه الوظائف (7) ، وذلك من خلال إهتمام ادارة الموارد البشرية بالتركيز على المهارات مثل القيادة ، التحفيز ، الكفاءة ، ونظم الخبرات الوظيفية والمكافآت ... (8)

وتعرف إدارة المواهب بأنها " علمية جذب أفضل المواهب المتاحة للمنظمة من أجل الحصول على الشخص المناسب بالمهارات المناسبة فى الوظيفة المناسبة ووفقاً للمتطلبات الحقيقية للوظيفة " (9)

وتشكل العلامة التجارية كل من ثقافة المنظمة ، والقيم ، والرسالة ، والخدمات التى تقدمها للمنظمة والتى تعكس إسم المنظمة وصورتها فى ذهن العاملين وتسهم فى جذب المواهب والإحتفاظ بهم وزيادة درجة ولائهم التنظيمي. فلم تعد الأصول المملوكة للمنظمة هى رأس مالها وإنما أصبح رأس المال البشري هو المورد الهام لتمييز المنظمات من خلال إمتلاكها لكوادر بشرية مميزة لها القدرة على

خلق ميزة تنافسية فى سوق العمل ، لذلك تتنافس المنظمات فى جذب المواهب وتنميتها والحفاظ عليها من خلال المراحل الثلاث لإدارة المواهب ( جذب المواهب ، تدريبهم وتنمية مهارتهم ، والاحتفاظ بالمواهب )<sup>(10)</sup>.

وسيتم تطبيق البحث على البنوك التجارية ، وبصفة خاصة كل من (البنك الاهلي ، بنك مصر ، البنك التجاري الدولي(CIB) باعتبارهم ضمن قائمة افضل 150 علامة تجارية مصرفية فى العالم ، وذلك وفقا للبيان الصادر من (Brand Finance ) افريقيا لعام (2022) . حيث إرتفعت القيمة الإجمالية للعلامات التجارية للبنوك الثلاثة بنسبة 14.7 % عام 2022 بما يعادل (1.12) مليار دولار ، مقابل ( 972 مليون دولار عام 2021) وفيما يلي ترتيب البنوك المصرية الأعلى قيمة لعام (2022) <sup>(11)</sup>

1- البنك الاهلي المصري : والذي إحتل المركز الاول فى قائمة بنوك مصر الأعلى قيمة للعلامة التجارية عام (2022) حيث بلغت قيمة العلامة التجارية للبنك الاهلي المصري ( 461) مليون دولار .

2- بنك مصر : والذي إحتل المركز الثاني فى قائمة البنوك المصرية الأعلى قيمة للعلامة التجارية عام 2022 وعلى الرغم من نمو قيمة العلامة التجارية لبنك مصر الا أن ترتيبه أفريقياً تراجع 7 مراكز ليصبح ترتيبه 48 على مستوى افريقيا ووصلت قيمة العلامة التجارية لبنك مصر الى ( 335) مليون دولار.

3- البنك التجاري الدولي ( CIB ) تراجع ترتيب البنك التجاري الدولي ( CIB ) أكبر بنك خاص فى مصر من المركز الاول الى المركز الثالث فى قائمة البنوك الأعلى قيمة للعلامة التجارية ، كما هبط ترتيبه

من المركز ال 37 فى قائمة العلامات التجارية الأعلى فى افريقيا الى المركز 50 وبلغت قيمة العلامة التجارية للبنك ( 319 ) مليون دولار عام 2022.

ويحاول البحث دراسة العلاقة بين العلامة التجارية للبنوك الثلاث وبين إدارة المواهب ( جذب ، تنمية، والإحتفاظ بالمواهب ) .

### ثانيا : مشكلة البحث :

إن ندرة المواهب فى ظل شدة المنافسة الحالية ، تجعل من الصعب على المؤسسات جذب الموظفين الموهوبين والحفاظ عليهم <sup>(12)</sup> لذلك تستخدم العديد من المنظمات العلامة التجارية لصحاب العمل لتمييز أنفسهم عن الاخرين ، وباعتبار ان قطاع البنوك هو أحد القطاعات الحيوية الهامة فى الدولة ، والذي يحتاج الى جذب العمالة المميزة من خلال تقرير العلامة التجارية لهذه البنوك وتفعيل دور ادارة الموارد البشرية فى تنمية وتطوير هذه العلامة <sup>(13)</sup> فإن هذا البحث يسعى الى دراسة دور العلامة التجارية لصاحب العمل فى إدارة المواهب ( جذبها وتنميتها والاحتفاظ بها) . ومن ثم يمكن صياغة مشكلة البحث فى : ما هو دور العلامة التجارية فى البنوك محل البحث فى جذب المواهب من العمالة وتنميتهم والاحتفاظ بهم ؟ ويمكن إعادة صياغة مشكلة البحث فى التساؤلات التالية :-

1- هل تتوفر مقومات العلامة التجاري فى البنوك التجارية؟

2- ما هو دور العلامة التجارية فى جذب المواهب من العمالة ؟

3- ما هو دور العلامة التجارية فى تنمية المواهب ؟

4- ما هو دور العلامة التجارية فى الإحتفاظ بالمواهب؟

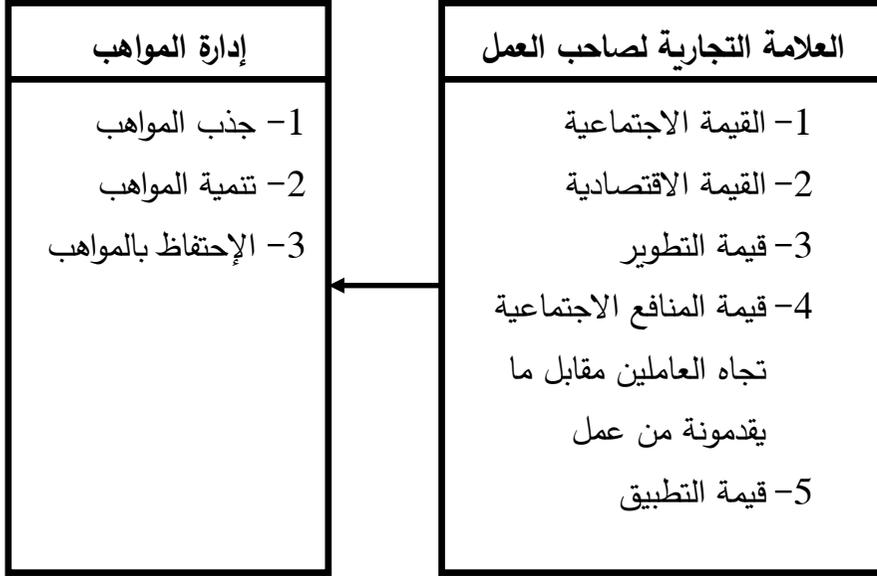
### ثالثاً : فروض البحث :

- يسعى البحث الى اختبار مدى صحة او خطأ الفروض التالية
- الفرض الأول :** تتوافر مقومات العلامة التجارية في البنوك محل البحث.
- الفرض الثاني :** تؤثر العلامة التجارية للبنوك محل البحث بأبعادها الخمس (القيمة الإجتماعية، القيمة الإقتصادية، قيمة المنافع، قيمة التطوير، قيمة التطبيق) تأثيراً معنوياً على إدارة المواهب .
- وينبثق من الفرض الثاني الفروض الفرعية التالية:
- 1/2** تؤثر العلامة التجارية للبنوك محل البحث بأبعادها الخمس تأثيراً معنوياً على جذب المواهب.
- 2/2** تؤثر العلامة التجارية للبنوك محل البحث بأبعادها الخمس تأثيراً معنوياً على تنمية المواهب.
- 3/2** تؤثر العلامة التجارية للبنوك محل البحث بأبعادها الخمس تأثيراً معنوياً على الإحتفاظ بالمواهب.
- الفرض الثالث :** توجد إختلافات معنوية بين البنوك محل البحث من حيث توافر مقومات العلامة التجارية.

ويوضح الشكل التالي متغيرات البحث .

شكل رقم (1)

نموذج يوضح العلاقة بين متغيرات البحث



المصدر من إعداد الباحث

**رابعاً : أهداف البحث:**

يسعى البحث الى تحقيق الأهداف التالية :

1- دراسة مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل فى قطاع البنوك التجارية

ومقومات تطبيقها

2- تحديد العوامل التى تؤثر فى العلامة التجارية لصاحب العمل

3- دراسة تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل فى البنوك محل البحث على

إدارة المواهب

4- تحديد وسائل تحسين العلامة التجارية للبنوك

5- تحديد سمات العلامة التجارية التي تسهم في جذب وتنمية والإحتفاظ

بالمواهب

### خامسا : أهمية البحث:

1/5 الأهمية العلمية للبحث: والمتمثلة في أهمية موضوع البحث وهو العلامة

التجارية لصاحب العمل Employee Branding ودورها في إدارة المواهب .

2/5 الأهمية التطبيقية للبحث : يركز البحث على قطاع هام وهو قطاع البنوك

لما له من دورا هاما في تحقيق التنمية الاقتصاد القومي وتعزيز الناتج المحلي .

وذلك من خلال دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز المواهب والحتفاظ بهم من

خلال إستخدام مدخل العلامة التجارية لصاحب العمل كوسيلة لإدارة هذه المواهب

وتحسين ادأؤهم الوظيفي ليستمر قطاع البنوك في تحقيق دوره التنموي بكفاءة

وفعالية .

### سادسا : الدراسات السابقة :

1/6 الدراسات السابقة المتعلقة بالعلامة التجارية لصاحب العمل :-

- دراسة السيد يوسف حراز (2022)

هدفت هذه الدراسة الى توضيح مدى تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل

على الإلتزام التنظيمي ، مع اختبار العلاقة بين الجيل ( Y و X ) والالتزام

التنظيمي في المستشفيات الحكومية فيمحافظة دمياط، وتوصلت الدراسة الى أن

هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين قيمة التطور والالتزام التنظيمي للاطباء العاملين

في المستشفيات الحكومية ، وأيضا هناك علاقة ايجابية ضعيفة بين قيمة التنوع

والالتزام التنظيمي للاطباء ، ووجود علاقة طردية ضعيفة ومتقاربة بين الجيل X والالتزام التنظيمي للاطباء فى المستشفيات الحكومية. (14)

#### - دراسة (2021) G.shanmuga pria & Umaraman

هدفت الدراسة الى توضيح أهمية العلامة التجارية لصاحب العمل فى الحصول على المواهب والاحتفاظ بها بهدف خلق الولاء التنظيمي للموهوبين تجاه المنظمة بالتطبيق على الصناعات التكنولوجية، وكذلك تحديد الوسائل اللازمة لتحسين العلامة التجارية لصاحب العمل بهدف قياس درجة تأثيرها على إدارة المواهب. وتوصلت الدراسة الى أن الموظفين الذين يعملون فى الشركات ذات العلامة التجارية المميزة يمكن تحقيق الرضا الوظيفي لهم، وتهتم هذه الشركات بجذب الموظفين المهرة والموهوبين وتحافظ عليهم وبالتالي فان العلامة التجارية المميزة تحقق تكاليف توظيف أقل وإنتاجية أعلى من خلال دمج جميع أنشطة التوظيف والتدريب والتطوير والتنمية تحت إدارة واحدة هى إدارة المواهب المسؤولة عن جذب المواهب وتنميتهم والإحتفاظ بهم من خلال علامة تجارية مميزة لصاحب العمل. (15)

#### - دراسة هبة احمد محمد فراج (2020)

هدفت الدراسة الى تحديد دور العلامة التجارية لصاحب العمل فى العلاقة بين التزام العقد النفس والتمثل التنظيمي فى البنوك المصرية . وتوصلت الى وجود تأثير ايجابي معنوي لالتزام البنك بالعقد النفس على أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل ( القيمة الاجتماعية ، والاقتصادية ، وقيمة التطوير ، وقيمة التطبيق ) وتوصلت الى عدم وجود تأثير معنوي على قيمة المنافع (16)

#### - دراسة (2019) Kaenat Mailk & Tarig Jalees

يهدف البحث الى دراسة الدور الوسيط لإدارة المواهب فى العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل وإرضاء العاملين وقدرة العلامة التجارية من خلال ( اسم الشركة ، وشعارها و منتجاتها وخدماتها ) ، و توصلت الى أن للعلامة التجارية لصاحب العمل دورا هاما فى جذب العمالة المستقبلية من ذوى المواهب من خلال المواءمة بين قيم المنظمة وقيم الموظفين بهدف تطوير علامة مستدامة معهم. وكذلك توصلت الى أن العلامة التجارية دورا هاما فى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات وارضاء العاملين. وأوضحت الدراسة أهمية تخلي المنظمات الناجحة عن إستراتيجيات الموارد البشرية التقليدية والإعتماد على العلامة التجارية لصاحب العمل ومحاولة بناء صورة ايجابية للشركة من خلال التفاعل مع جميع أصحاب المصلحة فى المنظمات وجذب الموهوبين من الموظفين وتمييزهم والحفاظ عليهم. (17)

#### - دراسة (2018) Noor Ui Hadi&Shajehan Ahmed

يهدف البحث الى دراسة مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل ودورها فى الإستقطاب وتوظيف العمالة، وأهم العوامل الخاصة بالعلامة التجارية والتي تؤثر فى جاذبية الوظيفة للموظف، وحددت أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل فى (قيمة الفائدة ، القيمة الإجتماعية ، القيمة الإقتصادية، قيمة التطوير، قيمة التطبيق، وتم إضافة بعدين آخرين وهما قيمة الإدارة ، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الإجتماعية). (18)

#### - دراسة (2017) Nisar Ahmed & Mohammed AL Awadh

يهدف البحث الى تقييم ممارسات العلامة التجارية لصاحب العمل فى قطاع البنوك السعودية وتوصلت الدراسة الى انه لا توجد استراتيجية للعلامة التجارية لصاحب العمل محددة بوضوح مثل البرامج التثقيفية والتوعوية فى البنوك .

كما توصلت لأهمية دور ادارة الموارد البشرية فى تقديم إستراتيجيات خاصة بالأجور والتعويضات جاذبة للعاملين ،وكذلك ممارسات ادارة الأداء، وإستخدام وسائل التواصل الاجتماعى فى تقديم صورة إيجابية عن البنوك للعاملين المترقبين الموهوبين بهدف جذبهم وإستقطابهم وكذلك الحفاظ عليهم. كما توصلت الى حاجة القطاع المصرفى السعودى الى النظر بجديّة فى دور العلامة التجارية لصاحب العمل كإستراتيجية حديثة تطبقها إدارة الموارد البشرية لجذب العاملين المميزين والإحتفاظ بهم والتي تشمل كل من (قيم البنك ، وأنظمته ، وسياساته ، وثقافة وسلوك العاملين به ) والتي تشكل العلامة التجارية لصاحب العمل وتسهم فى جذب وتحفيز والإحتفاظ بالعمالة الحالية والمستقبلية المميزة والموهوبة .<sup>(19)</sup>

#### - دراسة منى محمد سيد ابراهيم (2017)

تناولت الدراسة صورة علامة صاحب العمل والتعرف على أبعادها من وجهة نظر الموظفين الحاليين والمرتبين وتوصلت الى أهمية أربع أبعاد للعلامة التجارية لصاحب العمل وهي : التعويضات ، النمو الوظيفي ، بيئة العمل ، سمعة المنظمة . وعدم وجود تأثير معوي لبعد الاستقلالية على نسبة التقدم لشغل الوظيفة . ويعتبر سمعة المنظمة هو البعد الأول الأكثر أهميه يليه بعد التطور والنمو الوظيفي ، ثم البعد المادي والتعويضات ،وأخيرا إحتل بعد بيئة العمل الترتيب الرابع فى جذب المتقدم لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمات .<sup>(20)</sup>

#### 2/6 الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المواهب :

#### - دراسة Supapawat slripipathanakul , et al, .

توضح هذه الدراسة تأثير جذب وتنمية والإحتفاظ بالمواهب على رضا العاملين وإداؤهم الوظيفي فى الاقتصاد الرقمى . وتوصلت الى أن إدارة المواهب

هي أمر ضروري للإحتفاظ بالعاملين المميزين بالمنظمات وبما يؤدي الى زيادة معدلات إستبقاء العاملين وتخفيض معدل دوران العمالة وبما ينعكس على رضا الموظفين وأداؤهم الوظيفي (21)

**- دراسة (Mohamed Ekhasn et al., 2021)**

يعتبر الإحتفاظ بالموهوبين من الأمور الهامة التي يمكن تحقيقها من خلال العلامة التجارية لصاحب العمل والتي يمكن قياسها بمؤشرات ( التطبيق ، التنمية ، القمية الاقتصادية ، القيم الاجتماعية ) والتي يمكن أن تؤثر على إدارة المواهب من خلال الأبعاد التالية ( الخبرة فى العمل ، التدريب ، التوجيه ، تخطيط المسار الوظيفي ، والتطوير الوظيفي ) وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير واضح للعلامة التجارية للشركات محل البحث بأبعادها السابق على الإحتفاظ بالموهوبين (22)

**- دراسة (Ahmad Ramadan, at el.,2021)**

إهتمت الدراسة بتوضيح دور جذب الموظفين الموهوبون والإحتفاظ بهم فى الفنادق المصرية ، وتم توزيع (390) استبيان على الفنادق محل البحث وتوزيع (50) استبيان على الموهوبين بشكل شخصي فى كل قسم ، وتوصلت الدراسة الى أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات إدارة المواهب والإحتفاظ بالموظفين فى الفنادق وهناك تأثير ايجابي لممارسات ادارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين. (23)

**- دراسة صديق السيد صديق احمد موسى (2021)**

هدفت الدراسة الى توضيح أثر إدارة المواهب بأبعادها التالية ( جذب المواهب ، الإحتفاظ بالمواهب ، تطوير وتنمية المواهب ، التعاقب التنظيمي ، التعويضات ) على دعم الميزة التنافسية بأبعادها ( كفاءة العاملين ، الجودة ،

التسليم فى الوقت المناسب ) ، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية لإدارة المواهب فى دعم الميزة التنافسية للمصانع محل البحث ووجد أن الاحتفاظ بالمواهب هو أكثر الممارسات الخاصة بإدارة المواهب تأثيرا .

### التعليق على الدراسات السابقة

لم تهتم الدراسات السابقة بدراسة العلامة التجارية لصاحب العمل فى البنوك التجارية المصرية بإعتبارها من القطاعات الهامة فى الدولة. وكذلك عدم دراسة العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل وإدارة المواهب فى البنوك المصرية.

### حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على :

دراسة أثر العلامة التجارية لصاحب العمل على كل من (الإلتزام التنظيمي ، الولاء التنظيمي ، والتماثل التنظيمي، وارضاء العاملين والاستقطاب، وتوظيف العمالة) . ولم تهتم أي من الدراسات العربية بتوضيح دور العلامة التجارية لصاحب العمل فى ادارة المواهب بأبعادها الثلاث ( جذب ، والاحتفاظ ، وتنمية المواهب ) بصفة عامة وكذلك لم تهتم الدراسات الأجنبية بتوضيح العلاقة بين المتغيرين فى أحد القطاعات الهامة فى الدولة الا وهو قطاع البنوك بصفة خاصة .

وبالتالى ركز البحث على سد الفجوة فى الدراسات السابقة من خلال دراسة دور العلامة التجارية لصاحب العمل فى زيادة قدرة البنوك التجارية المصرية على جذب المواهب والاحتفاظ بهم وتنميتهم من خلال تطبيق استراتيجيات العلامة التجارية فى البنوك المصرية .

**1/7 : العلامة التجارية لصاحب العمل Employer branding :**

**مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل :**

عرف (Philip Kotler) العلامة التجارية بأنها اسم او رمز او تصميم او صورة مميز للمنتج أو للمؤسسة في ذهن العملاء تميزها عن غيرها من المنافسين " وهى وسيلة تجعل المؤسسات صامدة فى سوق العمل التنافسي وأيضاً أداة هامة لجذب العملاء المميزين من خلال خلق صورة ذهنية إيجابية عن الشركة او المنتج.<sup>(25)</sup>

وفي عام (2013) أجري خبير إقتصادي بحثا عن العلامة التجارية لأصحاب العمل على المستوى العالمي ، وتوصل الى أن 61 % من المتخصصين فى مجال الموارد البشرية على دراية بأهمية مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل بسبب الحرب من أجل جذب المواهب ، حيث تكافح كل منظمة من أجل الحصول على أفضل المتقدمين لشغل الوظائف من ذوي الخبرات الوظيفية والمهارات التنافسية . وبالتالي فإن جذب ، واستقطاب ، والحفاظ على رأس المال البشري الموهوب هو المحور الأساسي لكل منظمة ، حيث تؤدي العلامة التجارية لصاحب العمل الى زيادة ولاء الموظف للمنظمة والاحتفاظ بها وتعزيز الرغبة فى العمل لدى تلك المنظمة ولقد عرف Tim Ambler العلامة التجارية لصاحب العمل بأنها " مجموعة المنافع التى تقدمها المنظمة للعاملين بها سواء منافع مادية او نفسية او وظيفية وبما يجعل المنظمة مميزة ومرغوبة لدى المتقدمين لشغل الوظائف من ذوي الكفاءات والمهارات المميزة" <sup>(27)</sup>

كما عرف Backhaus بأنها " القدرة على الاحتفاظ بالعمالة المميزة والتي أصبحت قضية هامة تواجه الشركات الناجحة والتي تطلب هوية مميزة لصاحب العمل من خلال ربط العلامة التجارية لصاحب العمل بإهتمامات ومتطلبات العاملين المرتقبة (28)

وبالمثل ركز Sokre على أن العلامة التجارية لصاحبة العمل تؤدي الى جذب العمالة الموهوبة والاحتفاظ بالحاليين منهم (29).

كما عرفها Xie et al., بأنها "جذب والإحتفاظ بالمواهب بهدف بقاء المنظمة وتطويرها بإعتبار أن رأس المال البشري هو مورد ذو قيمة يسهم فى تطوير أداء المنظمة" (31).

ومن التعريفات السابقة للعلامة التجارية لصاحب العمل يمكن التوصل إلى أن العلامة التجارية صاحب العمل هي " مجموعة من الإستراتيجيات التى تساعد العاملين على إستيعاب الصورة المرغوبة للمنظمة وتحفيزهم على التقدم للعمل بها من خلال إبراز المنافع الملموسة ( المادية ) وغير الملموسة ( الإجتماعية ، والنفسية ) وذلك بهدف جذب العمالة الموهوبة وتنميتها والإحتفاظ بها . أى انها وعد مستمر من صاحب العمل للعاملين على تقديم المنافع ( المزايا التى يتوقعها الموظف وبما يحقق ولاء الموظف للمنظمة والتزامه تجاهها" .

## أنواع العلامة التجارية لصاحب العمل :

تصنف العلامة التجارية لصاحب العمل إلى نوعين ( علامة تجارية داخلية ،  
وخارجية ) .

وتمثل كل من العلامة الداخلية والخارجية مجموعة المنافع الخاصة  
بالمكونات الداخلية والخارجية للعلامة التجارية والمرتبطة بمتطلبات السوق  
المستهدف والمطلوب توافرها في العمالة من ( تعيين ، وتدريب ، وتحفيز ) العاملين  
الحاليين والمرتبطين والوفاء باحتياجاتهم المادية والنفسية بهدف جذب والإحتفاظ  
بالعمالة الموهوبة<sup>(31)</sup>

### 1-العلامة التجارية الداخلية Internal Branding

يعتبر الموظفون هم عملاء داخليون للشركة ، والوظائف التي يقومون بها  
هى المنتجات الداخلية ، وبالتالي تعرف العلامة التجارية الداخلية بأنها " التوظيف  
الناجح ، والتحفيز ، والتدريب للقوى العاملة الحالية والمرتبقة ليتمكنوا من خدمة  
العملاء الخارجيين وإرضائهم .<sup>(32)</sup>

ويمكن تطبيق العلامة التجارية الداخلية بثلاث وسائل<sup>(33)</sup>

- تعريف العلامة التجارية للعاملين بشكل فعال
- إقناعهم بأهمية وقيمة العلامة التجارية
- ربط كل وظيفة فى المنظمة بنجاح تطبيق العلامة التجارية حيث كلما زاد إدراك العاملون للعلامة التجارية ، كلما زاد درجة التزامهم وولائهم للشركة .

وتتمثل استراتيجيات العلامة الداخلية فى<sup>(34)</sup>

- المقابلات الوظيفية Interviews
- مقابلات الخروج من المنظمة Exit interviews

- رضا العاملين employees Sates Faction
- قاعدة المعلومات Information
- توجيه العاملين employee orientation
- مشاركة العاملين employee participation

## **2- العلامة التجارية الخارجية External Branding**

يقصد بها إستراتيجيات إستقطاب العمالة من خلال العديد من الوسائل مثل ( الإعلان ، والنشر ، وأنشطة الراعي الرسمي ، التوصية من الآخرين ، مواقع التواصل الاجتماعي مثل Facebook, linked-in, twitter, you – tube وغيرها من الوسائل التي تهدف إلى جذب العمالة المميزة الموهوبة ، ومحاولة الحفاظ على علاقات جيدة مع الموظفين السابقين والحاليين.<sup>(35)</sup> وتعتبر العلامة التجارية القوية إضافة إلى السيرة الذاتية للموظف الحالي ووسيلة لتمييزه ، من خلال برامج التدريب التطوير المهني والتعليم المستمر وتحسين المسار الوظيفي والتي تعتبر ميزة تنافسية للموظفين الحاليين.<sup>(36)</sup> وتتمثل استراتيجيات العلامة التجارية الخارجية في<sup>(37)</sup>

- إستخدام الموقع الرسمي للشركة
- تنظيم ندوات وعروض تقديمية.
- المسؤولية الاجتماعية للشركات (SRC)
- الصحف والبريد الالكتروني
- المشاركة في الإحتفالات الرسمية .

## مراحل العلامة التجارية:

لخلق علامة تجارية، تستخدم المنظمات المعايير المرتبطة بقيم وثقافة العاملين، وأسلوب الإدارة، وسلوك الموظفين وممارساتهم لمحاولة خلق صورها إيجابية عن المنظمة في ذهن العملاء الحاليين والمرتقبين. وتعتمد قيمة العلامة التجارية لصاحب العمل على القيمة الحقيقية التي تقدمها المنظمة لموظفيها الحاليين والمرتقبين.<sup>(38)</sup> وتتمثل هذه المراحل في<sup>(39)</sup>:

### 1-مرحلة بناء العلامة المرتبطة بقيمة العاملين:

والتي تتم من خلال بناء وتنمية علامة تجاريه للشركة تتبع من قيمة الموظف التي توفرها الشركة للموظفين الحاليين والمرتقبين والتي تعرف (E V P) employer value proposition) بإسم :

وتعكس هذه القيمة كل المنافع التي توفرها المنظمة للعاملين والتي يتم توصيلها من خلال العلامة التجارية للعاملين ليصبحوا على دراية تامة بهذه القيمة .

### 2-مرحلة التسويق الخارجي للعلامة التجارية:

لجذب الكفاءات والجدارات الوظيفية للعمل بالمظمة، وكذلك الحصول على دعم العلامة التجارية لكل من المؤسسات والمنتجات التي يقدمها .ويتم ذلك من خلال الإعلانات عن الوظائف الشاغرة، وسائل التواصل الإجتماعي، مواقع التوظيف، التوظيف الداخلي، وإدارة علاقات المرشحين لشغل الوظائف.

### 3-مرحلة التسويق الداخلي للعلامة التجارية:

وإعتبارها جزء من ثقافة المنظم ويتم ذلك من خلال معايير محددة لإستقطاب وتوظيف المواهب من العمالة .

#### 4- قياس مدى نجاح العلامة التجارية لصاحب العمل وذلك من خلال تحليل

سياسيات الموارد البشرية ومقاييس التوظيف.

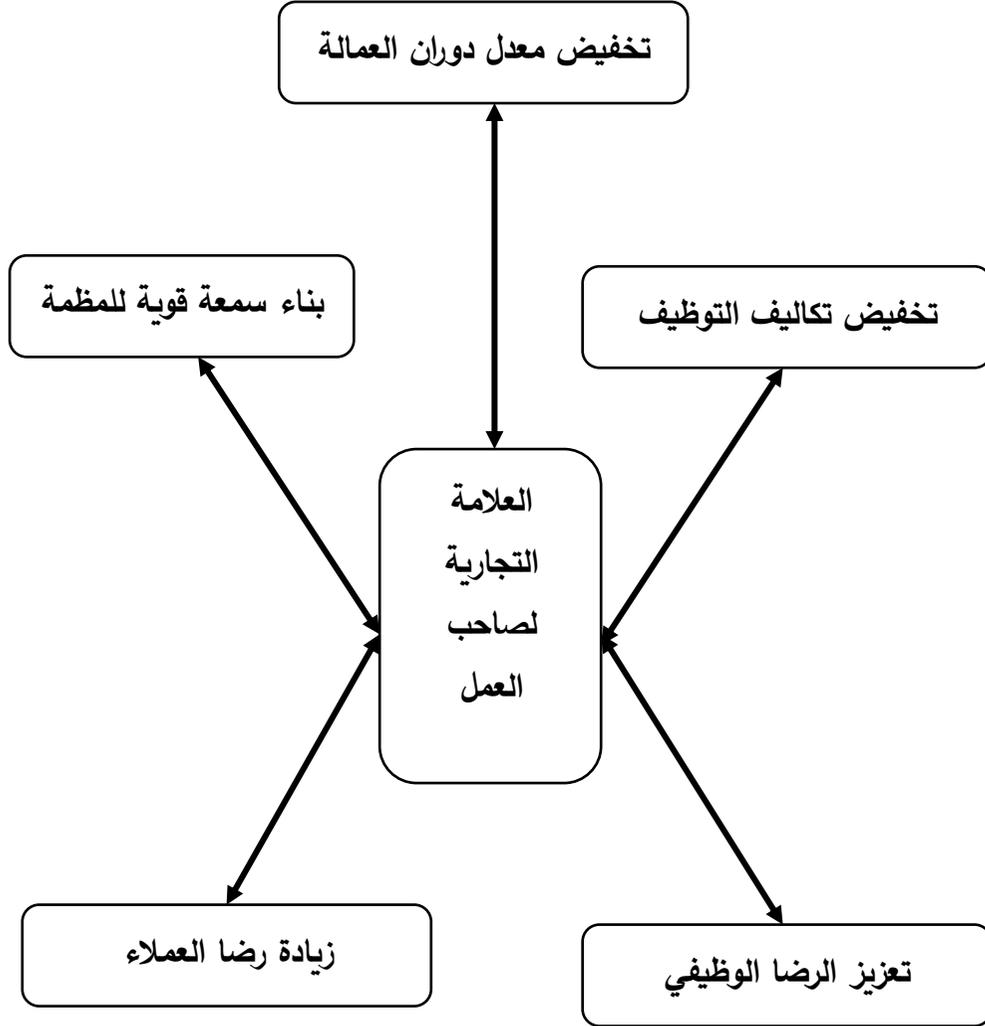
#### اهمية العلامة التجارية لصاحب العمل:

تساعد العلامة التجارية لصاحب العمل على تحقيق العديد من المنافع لكل من العاملين والمنظمة وبما يساعد على جذب العمالة الماهرة وخلق صورته إيجابية لمنظمة في ذهن العميل الداخلي والخارجي . ومن أهم المزايا التي تحققها العلامة التجارية لصاحب العمل ما يلي<sup>(40)</sup>

- خفض تكاليف الإستقطاب
  - جذب المواهب المطلوبة
  - التركيز على العاملين ورغباتهم
  - مقابلة توقعات العاملين
  - زيادة درجة ولاء الموظف للشركة
  - الإحتفاظ بالعاملين
  - تخفيض معدل دوران العمالة
  - جودة المنتج وزيادة الربحية
- ويؤدي إدراك الموظف للعلامة التجارية للمنظمة الى دعم هذه العلامة وجذب الموظفين الموهوبين المحتملين، وخلق ميزة تنافسية مرتبطة برأس المال البشري من خلال جذب المواهب ووتتميتها والإحتفاظ بها<sup>(41)</sup>
- ويوضح الشكل التالي أهم المنافع التي تحققها العلامة التجارية لصاحب العمل.

شكل رقم (2)

أهمية العلامة التجارية لصاحب العمل



### أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل:

تعددت الأبعاد المستخدمة لقياس مدى تطبيق العلامة التجارية لصاحب العمل من وجهة العاملين الحاليين والمرتبين . وقد حدد Amber ثلاث أبعاد رئيسية للعلامة التجارية وهي الأبعاد (الوظيفية، والنفسية ، والاقتصادية) (42)

ثم حددها Berthon 2005 فى خمس أبعاد وهي ( القيمة الاقتصادية،قيمة التطوير،قيمة المنافع،قيمة التطبيق،والقيمة الإجتماعية ) والتي تعكس قياس العلامة التجارية لصاحب العمل للموظف الحالي والمرتب (43).

وقد تم إضافة سمعة المنشأة بإعتبارها تؤثر على رغبة المتقدم لشغل الوظيفة فى شركة معينة . (44)

- وحددها Sulliran 2004 فى ثمان أبعاد توفر علامة تجارية ناجحة لصاحب العمل والعاملين وتتمثل فى (45)

- نشر ثقافة المنظمة والتطوير المستمر .

- إدراك العملاء لصورة المنظمة .

- تحدث العاملين بشكل إيجابى عن المنظمة .

- زيادة الإنتاج .

- شركة تنافسية قياسية .

- زيادة وعى العاملين عن ممارسات الشركة

- تقييم العلامة التجارية باستمرار

ثم حددها Barrow & Mosley 2005 فى اثني عشر بعداً وهم (سمات المنظمة، القيادة، المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، نظم الإتصالات داخل المنظمة، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، المكافآت، بيئة العمل الداخلية، نظم القياس، دعم الإدارة، إدارة فريق العمل)

وسوف يركز الباحث على مجموعة من الأبعاد التى تجمع بين العلامة التجارية لصاحب العمل لكل من الموظف الحالى والمرتبب والتى تلائم قطاع الخدمات- حيث يتم التطبيق على قطاع البنوك التجارية - وتتمثل هذه الأبعاد فى مجموعة من القيم للعلامة التجارية لصاحب العمل وهى: 1- القيمة الاجتماعية Social Value: وتتمثل فى مدى جاذبية المنظمة فى توفير بيئه عمل تقوم على أساس العمل الجماعي وكذلك وجود علاقات إجتماعيه قويه بين زملاء العمل .

2- قيمة المنافع Interest Value: توفير ظروف عمل قائمة على الإبتكار والإبداع مع توفير كافه المنافع المتوقعة للعاملين الحالىين والمرتببيين.

3- القيمة الاقتصادية Economic value : مدى جاذبية صاحب العمل فى تقديم أجر مناسب للعاملين المميزين بهدف جذبهم والاحتفاظ بهم.

4- قيمة التطوير Development value : توفير فرص التطوير الوظيفي للعاملين لتنمية مهاراتهم الوظيفية .

5- قيمة التطبيق والتنوع application and diversification value مدى جاذبية المنظمة فى توفير فرص لتطبيق ما تم التدريب عليه وتعلمه. وأيضاً التنوع فى المهام الوظيفية التى تجعل الموظف لايشعر بالروتين والملل الوظيفي وبما يؤثر على مستوى بقاء الموظف فى الوظيفة.

6-قيمة الإدارة Management value : التأثير الإيجابي أو السلبي للمديرين على المرؤوسين في العمل وإبقاؤهم للعاملين أو الإستغناء عنهم نتيجة لإتجاهات المديرين وسلوكهم تجاه المرؤوسين وبما يؤثر على علاقاتهم الشخصية داخل العمل .

## 2/7 إدارة المواهب Talent Management

### مفهوم إدارة المواهب :

تعتبر إدارة المواهب منظومة متكاملة لإدارة الموارد البشرية لإستقطاب الأفراد ذوى المهارات والأداء المتميز وتمييزهم والحفاظ عليهم بهدف إستبقاءهم والإستفادة منهم.<sup>(48)</sup>

وتعرف إدارة المواهب بأنها "عملية جذب واستقطاب المواهب والحفاظ عليها من خلال مجموعة من الأنشطة الخاصة بالإستقطاب، والاختيار، والتنمية والتطوير وتخطيط المسار الوظيفي ، والتعاقب الوظيفي "<sup>(49)</sup>

كما تعرف بأنها "عملية جذب أفضل المواهب المتاحة من خلال الحصول على الشخص المناسب بالمهارات المناسبة فى الوظيفة المناسبة وفقاً للمتطلبات الحقيقية للوظيفة".<sup>(50)</sup>

وبالنسبة لصاحب العمل فإن جذب والإحتفاظ بالمواهب وتطورها هو التحدي الأساسي الذي يساعد المنظمة على البقاء والمنافسة. وتشكل العلامة التجارية أفضل ممثل للمنظمة من خلال دمج كل من ثقافة المنظمة ، وقيمها

،ورسالتها فى صورة واحدة تعكس إسم وسمعة المنظمة، وبالتالي فان العلامة التجارية لصاحب العمل تمثل عنصرا هاما لجذب والإحتفاظ بالمواهب(51) .

أى إن إدارة المواهب هى تخطيط إحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموهوبين، والعمل على جذبهم وتطوير وتنمية مواهبهم بهدف الحفاظ عليهم واستبقائهم بالمنظمة وتوفير كافة المنافع المتوقعة لهم مادياً ومعنوياً ووظيفياً.

إستراتيجيات إدارة المواهب: تسعى المنظمات الى الإستثمار فى تطوير المهارات الإدارية للعاملين مما دفعها الى تطبيق إستراتيجيات هدفها جذب الموهوبين والإحتفاظ بهم سواء الحاليين أو المرتقبين، وذلك من خلال الإستراتيجيات التالية:

### **1- جذب المواهب : Talent Acquisition**

تعتبر أهم مراحل إدارة المواهب والتي تختص بإستقطاب الأفراد المميزين من ذوى الكفاءات والمهارات المطلوبة ويشمل جذب المواهب تحديد الكفاءات المطلوبة للعماله مثل ( المعارف والمهارات، والقدرات الوظيفية ، والسمات الشخصية المميزة ) بهدف الحصول على المواهب المناسبة فى الوقت المناسب وفي الوظيفة المناسبة.

ويعرف جذب وإستقطاب المواهب بأنه" عملية توفير المواهب البشرية المطلوبة للمنظمة فى الوقت المحدد ومن المصادر المختلفة وفى المكان المناسب وبما يسهم فى تحقيق أهداف المنظمة .(52)

وتعتمد إدارة المواهب فى البنوك المصرية- بإعتبارها من أهم القطاعات الحيوية الهامة- أداة رئيسية لجذب الكفاءات للعمل فى هذا القطاع وتنمية مواهبهم والإحتفاظ بهم. وتعتبر العلامة التجارية ،وسمعة وصوره المنظمة من العناصر الهامة فى جذب المواهب والكفاءات المميزة. وتعتبر بيئة العمل فى البنوك عنصر جاذب للمواهب من خلال توفير كافة المنافع المادية والمعنوية المتوقعة من العاملين سواء الحاليين أو المترقبين بهدف جذبهم ، ودمجهم مع المواهب الحالية بالمنظمة وتنميتهم والحفاظ عليهم .(53)

## 2- تنمية المواهب Talent Development

تنمية المواهب من خلال مجموعه من البرامج التدريبية المرتبطة بتخطيط المسار الوظيفي ،التوجه، والتعلم المستمر، وتطوير المهارات القيادية ،وتخطيط التعاقب الوظيفي وبما يضمن تنمية المواهب الحالية والمستقبلية لتحقيق الأهداف التنظيمية .(54)

ويحتاج قطاع البنوك إلى تنمية المواهب الحالية والمرتبقة من خلال التخطيط لبرامج تدريبية مسبقة تنمى لديهم مهارات إبتكارية، وإبداعيه ، ووظيفية، وكذلك تأهيلهم لتحقيق أقصى درجات الرضا للعملاء الخارجيين وزيادة درجة ولاؤهم للبنوك التي يتعاملون معها وبما ينعكس على تنمية الاقتصاد القومي ككل .

وتتم برامج تنمية المواهب إما بشكل رسمي من خلال تصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات وجدارات محددة، أو بشكل غير رسمي من خلال قيامهم بمهام وظيفية تعتمد على التدوير الوظيفي للعاملين لإكسابهم مهارات وظيفية متنوعة.

### 3- الإحتفاظ بالموهب Talent Retention:

من الصعوبة الإحتفاظ بالعناصر الموهوبة للعمل فى المنظمة ،حيث أن تشجيع العاملين الموهوبين على الاستمرار في المنظمة لأطول فترة ممكنه يعتبر تحديا هاما لإدارة المواهب. ويرتبط الإحتفاظ بالموهوبين بتخطيط التعاقب القيادي لأن هؤلاء الأفراد لديهم خبرات وكفاءات تمكنهم من الإنتقال لمستويات إدارية أعلى فى المنظمة أو خارجها وبالتالي فالحفاظ عليهم يمثل تحديا قويا لإدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة المواهب بصفة خاصة. (55)

وترجع أسباب إهتمام المنظمات بالإحتفاظ بالموهين الى إرتفاع تكلفة جذب مواهب جديدة، وتنميتهم وتدريبهم، وكذلك الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة والمتمثلة في الموهوبين من العمالة والذي يمثل رأس المال البشري لها. ويساعد على تخطيط التعاقب القيادي بشكل فعال. (56) ولذلك تعتبر إدارة المواهب بإستراتيجياتها الثلاث ( جذب ، وتنمية ،والإحتفاظ بالمواهب) مدخلا هاما لقطاع البنوك فى الحصول على المواهب الجديدة والحفاظ على المواهب الحالية من العاملين ،وتعتبر العلامة التجارية للبنك وسمعته وإسمه من عوامل الجذب للمواهب داخل أى مؤسسة إنتاجية أو خدمية .

ويشير الإحتفاظ بالموهوبين فى البنوك الى قدرة البنك على تشجيع المواهب من العاملين لديه ودعمهم للبقاء لأطول فترة ممكنة من خلال تنفيذ مجموعه من الإستراتيجيات المتمثلة فى التدريب ، التعويضات والحوافز ، بيئة العمل المرنة ، المكافآت ، وتطوير المسار الوظيفي. كإعتراف رسمي من البنك بإنجاز هؤلاء الجدارات من العاملين وإسهامهم فى التطوير والتنمية والقدرة على المنافسة. (57)

### معوقات تنفيذ إداره المواهب :

من أهم المعوقات التي تؤثر على قدرة المنظمة فى تطبيق مدخل إدارة المواهب ما يلي (58) :

- التكلفة المرتفعة لإدارة المواهب سواء تكلفه جذب أو تنمية أو الإحتفاظ بالمواهب
- عدم قناعة إدارة الموارد البشرية بأهمية وجود إدارة مستقلة للموهوبين مهمتها تحديد الجدارات المطلوبة للعمل وأهم المهارات والمواهب اللازمة لأداء الوظائف الهامة بالمنظمة وكذلك إقتناع الإدارة العليا بأهمية إدارة المواهب .
- حداثة مفهوم إدارة المواهب وعدم وجود توصيف محدد لأهم المواهب والجدارات المطلوبة والتي تتلاءم مع طبيعة الوظائف التى يقوم بها الموهوبين والإعتماد على بطاقات الوصف الوظيفي التقليدية.

ويمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال الإستعانة بخبراء متخصصين فى مجال إدارة المواهب يقومون بإعداد خطط مسبقة لأهم الجدارات والمواهب المطلوبة من خلال دراسة سوق العمل ، والشركات المنافسة المحلية والعالمية، وتوفير كافه الموارد المالية التي تحتاج الى تخصيص وحده مستقلة لإدارة المواهب مهمتها جذب وتنمية والإحتفاظ بالمواهب المطلوبة الحالية والمستقبلية

### العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل وإدارة المواهب :

تشير الأبحاث السابقة إلى انه يمكن أن تؤثر العلامة التجارية لصاحب العمل على جذب المواهب والإحتفاظ بهم ،من خلال علامة تجارية قوية لصاحب

العمل تشمل القيم الخمس ( الإجتماعية، الإقتصادية، المنافع، التطوير، والتطبيق) ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

### 1-العلاقة بين القيم الإجتماعية وإدارة المواهب :

تؤثر البيئة الإجتماعية الإيجابية للعمل على قدرة المنظمة فى جذب والإحتفاظ بالمواهب، من خلال علاقات ودية بين زملاء العمل، وعلاقات وطيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، مع وجود دعم مستمر من الإدارة للعاملين.<sup>(59)</sup> وتعتبر السلوكيات الإشرافية السلبية مثل لغة الجسد العدوانية، أو التعامل السيئ مع المرؤوسين، أوجب المعلومات كل هذه العوامل مثبطة للإلتزام العاملين ورغبتهم فى الإستمرار فى العمل. لذلك فمن المتوقع وجود إرتباط بين القيمة الإجتماعية فى البنوك وجذب والاحتفاظ بالمواهب .

### 2-العلاقة بين القيم الإقتصادية وإدارة المواهب:

ترتبط القيم الإقتصادية لصاحب العمل بمدى مناسبة الرواتب والمكافآت للأعباء الوظيفية للعاملين ومهاراتهم ومواهبهم، وكذلك مدى شعور العاملين بالأمان الوظيفي ، حيث يعتبر نظام التعويضات بما يشمله من رواتب وحوافز تشجيعية من العوامل الهامة لجذب المواهب ورغبتهم فى البقاء بالمنظمة .<sup>(60)</sup>

### 3-العلاقة بين قيم المنافع وإدارة المواهب:

قد تؤثر مجموعة المنافع التي تقدمها المنظمات بصفه عامه والبنوك محل البحث بصفه خاصة على إدارة المواهب،حيث كلما زادت حزمة المنافع المقدمة للعاملين من(رعاية صحية،ساعات عمل مرنة،مشاركة فى إتخاذ القرارات، برامج

تدريبية، إستقلال وظيفي، أنظمة حوافز مميزة،...، وغيرها من المنافع التي تجذب المواهب الجديدة للعمل في المنظمة وتحفيز المواهب الحالية للبقاء والإستمرار في المنظمات. (61)

#### 4-قيمة التطوير وعلاقتها بإدارة المواهب :

توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين قيمة التطوير وإدارة المواهب وذلك من خلال توفير برامج تدريبية مستمرة للحفاظ على المواهب، وفرصا للترقي والإنتلاق لمستقبل وظيفي أفضل بما يساعد في جذب المواهب ورغبتهم في البقاء بالمنظمة. (62)

#### 5-العلاقة بين قيمة التطبيق وإدارة المواهب :

كلما سعت المنظمة إلى توفير فرصا للعاملين لتطبيق ما تم تعلمه، وتقديم كافة التسهيلات اللازمة للتعلم، كلما زادت فرصة جذب والإحتفاظ بالموهوبين من العماله . وأيضا كلما كان هناك تنوع في المهام الوظيفية زاد شعور العاملين بالتحدي والمنافسة وأصبح العمل غير روتيني ومتطور. وبالتالي تعزيز فرصة بقاء الفرد بالمنظمة، وحرصه على الإنتماء لها. (63)

**وفى ضوء ما سبق فإن :**

العلامة التجارية للبنوك من العوامل الهامة لجذب المواهب من العماله والإحتفاظ بهم. وذلك ما سيتم دراسته في الجزء التطبيقي .

ثامنا منهجية البحث:-

1/8 متغيرات البحث:

قام الباحث بتصميم إستمارة إستقصاء لمعرفة أراء المستقصى منهم فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وذلك بإستخدام مقياس ليكارت الخماسي وتم تقسيم الإستبيان إلى أجزاء كما يلي :

الجزء الأول : يقيس أبعاد العلامة التجارية فى البنوك كما يلي :

- الأسئلة من ( 1-5) تقيس بعد القيمة الإجتماعية للعلامة التجارية
- الأسئلة من (6-10) تقيس بعد القيمة الإقتصادية للعلامة التجارية
- الأسئلة من (11-23) تقيس بعد المنافع التي تحققها العلامة التجارية
- الاسئلة من (24-30) تقيس بعد قيمه التطوير للعلامة التجارية
- الأسئلة من (31-35) تقيس بعد قيم التطبيق العمل التجارية للبنوك

الجزء الثاني : تقيس أبعاد إدارة المواهب كما يلي :

- الأسئلة من (36-39) تقيس مدى قدره البنوك محل البحث على جذب المواهب.
- الأسئلة من (40-45) تقيس قدرة البنوك محل البحث على تنمية المواهب
- الأسئلة من (46-51) تقيس قدرة البنوك محل البحث على الإحتفاظ بالمواهب

## 2/8 مجتمع البحث واختيار العينة محل الدراسة:

### - مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين بفروع كل من البنوك التالية:

-البنك الأهلي المصري، عدد العاملين 7065

-بنك مصر، عدد العاملين 5642

-البنك التجاري الدولي CIB، عدد العاملين 2100

في محافظات القاهرة والجيزة، وذلك بإجمالي 14807 مفردة

### - عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، تم حساب حجمها بالإعتماد على المعادلة التالية:

$$n = N / ((N-1) e^2 + 1)$$

حيث:  $n$  حجم العينة،  $N$  حجم المجتمع،  $e$  الخطأ المسموح به.

وبالتعويض في المعادلة السابقة عن حجم المجتمع ( $N$ ) بـ 14807، والخطأ

المسموح به ( $e$ ) بـ 0.05، فإن حجم العينة المطلوب يبلغ تقريبا 389 مفردة وتم

الحصول على 337 استجابة فعلية، موزعه كالتالي:

### جدول (1) توزيع مفردات العينة على البنوك

البنك	العدد	%
البنك الأهلي	181	53
بنك مصر	71	21.5
البنك التجاري الدولي	85	25.5
المجموع	337	100

### 3/8 - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة كما يلي: 65

#### 1- الأهمية النسبية Relative importance

تم حساب الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة وذلك بهدف ترتيب أهم العبارات (المتغيرات) داخل كل بعد من أبعاد الدراسة ويتم حساب الأهمية النسبية من خلال العلاقة الآتية:

$$\frac{\text{مجم (ت} \times \text{و)}}{\text{ن} \times \text{و}^*} = \text{الأهمية النسبية}$$

حيث ت = التكرار المقابل لكل استجابة

و = الدرجة المقابلة لكل استجابة

و\* = أكبر درجة استجابة (5)

ن = إجمالي عينة الدراسة

#### 2- إختبار الإشارة Sign Test

إختبار الإشارة هو إختبار فروض لا معلمي، يتم باستخدام إحصاءة وليكسون للعينة الواحدة، ومنه نتمكن من معرفة هل هناك اتجاه عام + أو - ام لا يوجد اتجاه معين (محايدة) داخل مجتمع.

#### 3- الموثوقية ومعامل الصدق Reliability and Validity

تستخدم الموثوقية لإجراء إختبار الثبات لأسئلة الاستبيان المستخدمة في جمع البيانات بإستخدام إحدى معاملات الثبات مثل ألفا كرونباخ ، و تتراوح قيم ألفا كرونباخ بين الصفر و الواحد و كلما إرتفعت قيم معامل الثبات و أقتربت من الواحد دل ذلك على زيادة الثبات في البيانات ، أما معامل الصدق فهو يساوي جذر

معامل الثبات و يدل على أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه و يتراوح قيمته أيضا بين الصفر و الواحد و كلما إقترب من الواحد دل ذلك على زيادة صدق المقياس .

#### 4- الانحدار الترتيبي (Logit Regression)

يستخدم الانحدار الترتيبي لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على متغير تابع ترتيبي ولا يخضع للتوزيع الطبيعي، يدرس الانحدار الترتيبي بعددين من التأثير: أولاً تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ويدرس ايضا تأثير المتغيرات المستقلة على كل مستوى من مستويات المتغير التابع من خلال معاملات ثابت Threshold.

#### 5- إختبار كروسكال وولز Kruskal-Wallis:

هو اختبار فروض لا معلمي, يتم باستخدام إحصاءة كروسكال وولز لاكثر من عينتين مستقلتين لا تخضعان للتوزيع الطبيعي, ومنه نتمكن من معرفة هل هناك فروق معنوية بين مجتمعات الدراسة ام لا.

#### 4/8 - التحليل الإحصائي للبيانات:

بعد ترميز وتفرغ البيانات وإدخالها للحاسب الآلي، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية على النحو التالي:

أولاً : الموثوقية ومعامل الصدق

ثانيا : التوزيع التكراري والأهمية النسبية و إتجاه مقياس ليكرت الخماسي

ثالثا : اختبارات الفروض

ويتناول الباحث كل عنصر من العناصر السابقة بشيء من التفصيل كما يلي:

أولاً : الموثوقية و معامل الصدق:

- تم حساب موثوقية الاستبيان من خلال معامل الفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة على حدة، و لجميع متغيرات الدراسة ككل. و تم أيضا حساب معامل الصدق كما هو موضح بالجدول الآتي :

### جدول رقم (2)

#### معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد المفردات	معامل الفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
العلامة التجارية للبنك	35	0.963	0.981
إدارة المواهب	16	0.954	0.976
إجمالي متغيرات الدراسة	51	0.973	0.986

و من الجدول السابق يتضح ان قيم معاملات الفا كرونباخ مرتفعة مما يعكس مدي ثبات البيانات في كل متغير من متغيرات الدراسة و في كل متغيرات الدراسة بصفة عامة و أيضا ان قيم معاملات صدق المفردات مرتفعة مما يعكس مصداقية المقياس.

- ويمكننا استخدام مقياس آخر للصدق يسمى بصدق الاتساق عن طريق حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس وكل بعد من ابعاد المقياس باستخدام معامل ارتباط سبيرمان (وذلك نظرا لعدم خضوع المتغيرات الفرعية للتوزيع الطبيعي)

### جدول رقم (3)

#### معاملات الصدق باستخدام معامل الارتباط

م	متغيرات الدراسة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمقياس	القيمة الاحتمالية
1	العلامة التجارية للبنك	0.857	0.00
2	إدارة المواهب	0.807	0.00

\* دالة عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول السابق: أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لاجمالي المقياس وابعاد المقياس معنوية عند مستوى دلالة إحصائية يساوي 0.05 ، مما يدل على صدق جميع أبعاد المقياس

ثانيا - الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

#### المتغير الأول: العلامة التجارية للبنوك

يحتوي المتغير الأول على 35 عبارة حول مدى توافر مقومات العلامة التجارية في البنوك محل البحث، و قد تم حساب التوزيع التكراري والأهمية النسبية لكل عبارة على حدة:

جدول رقم (4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بُعد العلامة التجارية للبنوك

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
1- يتسم مناخ العمل في البنك بروح الفريق.	56	178	50	33	20	3.64	1.06	72.88	29.00
	16.6	52.8	14.8	9.8	5.9				
2- علاقتك مع زملائك في العمل وطيدة	116	163	12	46	-	4.04	0.96	80.71	23.86
	34.4	48.4	3.6	13.6	-				
3- علاقتك مع رؤسائك في البنك جيدة	65	227	8	24	13	3.91	0.92	78.22	23.48
	19.3	67.4	2.4	7.1	3.9				

تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على إدارة المواهب  
" دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية "

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
4- يسود الإحترام المتبادل العلاقة بين العاملين	التكرار	103	180	25	29	4.06	0.85	81.19	20.94
	النسبة المئوية	30.6	53.4	7.4	8.6				
5- يوجد دعم مستمر من إدارة البنك للعاملين	التكرار	68	134	72	34	3.53	1.17	70.56	33.23
	النسبة المئوية	20.2	39.8	21.4	10.1				
6- الراتب الذي تحصل عليه من البنك يناسب أداءك ومهامك الوظيفية"	التكرار	86	62	61	75	3.16	1.43	63.15	45.21
	النسبة المئوية	25.5	18.4	18.1	22.3				
7- تشعر بالأمان الوظيفي	التكرار	81	198	37	8	3.97	0.89	79.35	22.45
	النسبة المئوية	24	58.8	11	2.4				
8- يوجد بالبنك نظام تعويضات (أجور، وحوافز) جيد	التكرار	77	114	84	33	3.53	1.19	70.50	33.84
	النسبة المئوية	22.8	33.8	24.9	9.8				

نهال محمد علام

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
9- يوفر البنك برامج للتدوير الوظيفي بين الإدارات	التكرار	72	107	101	41	16	1.10	70.56	31.16
	النسبة المئوية	21.4	31.8	30	12.2	4.7			
10- يوفر البنك فرصا ترويجية جيدة	التكرار	64	203	37	4	29	1.04	75.96	27.41
	النسبة المئوية	19	60.2	11	1.2	8.6			
11- يقدم البنك خدمات حديثة ومبتكرة للعاملين"	التكرار	60	190	34	37	16	1.03	74.30	27.81
	النسبة المئوية	17.8	56.4	10.1	11	4.7			
12- يقدم البنك أجورا أعلى من البنوك الأخرى	التكرار	21	95	89	78	54	1.18	57.09	41.25
	النسبة المئوية	6.2	28.2	26.4	23.1	16			
13- يقدم البنك أنظمة حوافر مميزة	التكرار	32	115	87	50	53	1.22	61.36	39.89
	النسبة المئوية	9.5	34.1	25.8	14.8	15.7			

تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على إدارة المواهب  
 " دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية "

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
14- للبنك سمعة طيبة في سوق العمل تجذب اليه الكفاءات الوظيفية والمواهب	التكرار	117	151	36	17	4.00	1.04	79.94	26.08
	النسبة المئوية	34.7	44.8	10.7	5				
15- يوفر البنك أساليب عمل حديثة	التكرار	44	202	65	13	3.74	0.87	74.90	23.31
	النسبة المئوية	13.1	59.9	19.3	3.9				
16- يطبق البنك نظام ساعات العمل المرنة	التكرار	12	84	53	122	2.57	1.16	51.34	45.32
	النسبة المئوية	3.6	24.9	15.7	36.2				
17- سهولة الحصول على أجازات	التكرار	13	116	60	89	2.81	1.20	56.14	42.60
	النسبة المئوية	3.9	34.4	17.8	26.4				

نهال محمد علام

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
18- يتم ربط الأجور بالأداء الوظيفي	التكرار	32	139	63	99	4	3.28	65.70	31.28
	النسبة المئوية	9.5	41.2	18.7	29.4	1.2			
19- تشترك إدارة البنك العاملين في إتخاذ القرارات	التكرار	8	85	129	82	33	2.86	57.21	34.35
	النسبة المئوية	2.4	25.2	38.3	24.3	9.8			
20- هناك إستقلال وظيفي في أداء مهامك الوظيفية.	التكرار	8	139	99	62	29	3.10	62.08	32.66
	النسبة المئوية	2.4	41.2	29.4	18.4	8.6			
21- يوفر البنك خدمات الرعاية الصحية للعاملين	التكرار	169	151	17	-	-	4.45	89.02	13.28
	النسبة المئوية	50.1	44.8	5	-	-			

تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على إدارة المواهب  
" دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية "

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
22-مسئولياتك الوظيفية واضحة ومكتوبة ومعلنة(وصف وظيفي للوظيفة)	71	151	32	83	-	3.62	1.07	72.46	29.63
	21.1	44.8	9.5	24.6	-				
23- يقدم البنك برامج تدريبية مستمرة	92	167	33	29	16	3.86	1.06	77.21	27.49
	27.3	49.6	9.8	8.6	4.7				
24- يوفر البنك لك فرصا للتطوير الوظيفي "	25	180	33	95	4	3.38	1.01	67.54	29.93
	7.4	53.4	9.8	28.2	1.2				
25- يساعدك البنك في إكتساب كافة المهارات والجدارات الحديثة	33	218	25	28	33	3.56	1.10	71.28	30.73
	9.8	64.7	7.4	8.3	9.8				

نهال محمد علام

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
26- تشعر بالرضا الوظيفي	37	135	86	71	8	3.36	1.01	67.24	30.00
	11	40.1	25.5	21.1	2.4				
27- تشعر بالثقة في النفس من خلال عملك في البنك	96	143	61	16	21	3.82	1.09	76.44	28.52
	28.5	42.4	18.1	4.7	6.2				
28- يستثمر البنك في التدريب وتنمية المهارات	80	138	77	26	16	3.71	1.06	74.24	28.54
	23.7	40.9	22.8	7.7	4.7				
29- يعتبر البنك نقطة انطلاق لمستقبل وظيفي مميز	60	169	91	4	13	3.77	0.89	75.37	23.61
	17.8	50.1	27	1.2	3.9				
30- يوفر لك البنك فرصا للترقية	12	170	84	29	42	3.24	1.08	64.81	33.48
	3.6	50.4	24.9	8.6	12.5				

تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على إدارة المواهب  
 " دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية "

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
31- يوفر لك البنك فرصا لتطبيق ماتعلمته"	التكرار	12	181	115	13	16	0.83	69.50	23.81
	النسبة المئوية	3.6	53.7	34.1	3.9	4.7			
32- يقدم لك البنك التسهيلات اللازمة لتعليم الآخرين ماتعلمته	التكرار	21	176	106	21	13	0.86	70.15	24.41
	النسبة المئوية	6.2	52.2	31.5	6.2	3.9			
33- يهتم البنك بعملائه وحل مشكلاتهم	التكرار	73	181	42	41	-	0.90	76.97	23.35
	النسبة المئوية	21.7	53.7	12.5	12.2	-			
34- يهتم البنك بالمسؤولية الإجتماعية للمجتمع المحيط	التكرار	50	197	48	25	17	0.98	74.12	26.41
	النسبة المئوية	14.8	58.5	14.2	7.4	5			

نهال محمد علام

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
35- المهام الوظيفية متنوعه وغير روتينية	6	137	97	80	17	3.10	0.95	62.08	30.71
	1.8	40.7	28.8	23.7	5				
المتوسط المرجح لإجمالي البعد الاول القيمة الإجتماعية للعلامة التجارية هو 3.84									
المتوسط المرجح لإجمالي البعد الثاني القيمة الإقتصادية للعلامة التجارية هو 3.60									
المتوسط المرجح لإجمالي البعد الثالث قيمة المنافع للعلامة التجارية 3.38									
المتوسط المرجح لإجمالي البعد الربع قيمة التطوير للعلامة التجارية هو 3.55									
المتوسط المرجح لإجمالي البعد الخامس قيمة التطبيق للعلامة التجارية هو 3.53									
المتوسط المرجح لإجمالي المتغير الاول هو 3.53									

محايد\*: تعني محايد إلا انها تقترب من إتجاه الموافقة

ويتضح من الجدول السابق أن إتجاه أراء عينة الدراسة هو إتجاه إيجابي بالموافقة على توافر مقومات العلامة التجارية في البنوك محل الدراسة ويبدو ذلك في ارتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من 4). وقد جاء ترتيب أهم الفقرات كما يلي:

- يوفر البنك خدمات الرعاية الصحية للعاملين (الوسط الحسابي=4.45)
- يسود الإحترام المتبادل في العلاقة بين العاملين (الوسط الحسابي=4.06)
- علاقتك مع زملاءك في العمل وطيدة (الوسط الحسابي =4.04)

### المتغير الثاني: إدارة المواهب

يحتوي المتغير الثاني على 16 عبارة حول إدارة المواهب في البنوك محل البحث, و قد تم حساب التوزيع التكراري والأهمية النسبية لكل عبارة على حدة

جدول رقم (5)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بُعد إدارة المواهب

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
1- يوجد خطة لتحديد الإحتياجات من العاملين بالقسم الذي تعمل به على أساس الكفاءة.	-	159	55	70	53	2.95	1.14	58.99	38.80
	-	47.2	16.3	20.8	15.7				
2- يجذب البنك الموهوبين للعمل به من خلال توفير كافة المنافع المحفزة لهم.	8	153	98	36	42	3.34	1.07	66.77	32.00
	2.4	45.4	29.1	10.7	12.5				
3- يوفر البنك	8	153	98	36	42				

تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على إدارة المواهب  
 " دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية "

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
بيئة عمل مناسبة للموهوبين للعمل في مجال تخصصهم.	2.4	45.4	29.1	10.7	12.5	3.15	1.07	62.91	33.89
4- توجد إدارة متخصصة لجذب المواهب	58	99	73	62	45	3.19	1.29	63.74	40.55
النسبة المئوية	17.2	29.4	21.7	18.4	13.4				
5- يقدم البنك تدريباً للعاملين لتنمية مواهبهم.	36	179	70	36	16	3.54	0.98	70.86	27.70
النسبة المئوية	10.7	53.1	20.8	10.7	4.7				
6- يطبق البنك إستراتيجيات التدوير الوظيفي للموهوبين لتنمية مواهبهم.	32	116	89	68	32	3.14	1.14	62.85	36.13
النسبة المئوية	9.5	34.4	26.4	20.2	9.5				

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
7- يشجع البنك الابتكار والأفكار الحديثة.	التكرار	73	62	127	75	3.39	1.06	67.89	31.18
	النسبة المئوية	21.7	18.4	37.7	22.3				
8- يوفر البنك الأجهزة الحديثة للموهوبين في مجال عملهم.	التكرار	36	84	110	87	3.09	1.08	61.72	35.02
	النسبة المئوية	10.7	24.9	32.6	25.8				
9- تتناسب الأجور والحوافز مع مواهب العاملين.	التكرار	24	114	105	45	3.06	1.16	61.13	37.86
	النسبة المئوية	7.1	33.8	31.2	13.4				
10- يوفر البنك أساليب عمل حديثة لتنمية الموهوبين.	التكرار	8	132	100	81	3.10	0.95	62.08	30.71
	النسبة المئوية	2.4	39.2	29.7	24				

تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على إدارة المواهب  
" دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية "

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
11- يسعى البنك لإرضاء الموهوبين للإحتفاظ بهم.	6	126	95	68	42	2.96	1.07	59.17	36.20
	1.8	37.4	28.2	20.2	12.5				
12- يطبق البنك ساعات العمل المرنة للحفاظ على الموهوبين من العمالة.	-	78	86	95	78	2.49	1.09	49.73	43.67
	-	23.1	25.5	28.2	23.1				
13- يطبق البنك كافة أنظمة الحوافز المادية والمعنوية لتحفيز العاملين.	4	127	66	91	49	2.84	1.12	56.80	39.43
	1.2	37.7	19.6	27	14.5				
14- يوجد ثقة متبادلة بين الموهوبين من العمالة والإدارة.	16	113	114	65	29	3.07	1.03	61.31	33.61
	4.7	33.5	33.8	19.3	8.6				

نهال محمد علام

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
15- يمكن للفرد المميز الحصول على منصب أعلى أو راتب أكبر بالبنك.	20	132	90	37	58	3.06	1.20	61.13	39.10
	5.9	39.2	26.7	11	17.2				
16- هناك مشاركة في كافة القرارات مع الموهوبين العاملين بالبنك.	8	83	143	41	62	2.80	1.08	56.08	38.47
	2.4	24.6	42.4	12.2	18.4				
المتوسط المرجح لإجمالي البعد الاول جذب المواهب من متغير ادارة المواهب هو 3.16									
المتوسط المرجح لإجمالي البعد الثاني تنمية المواهب من متغير ادارة المواهب هو 3.22									
المتوسط المرجح لإجمالي البعد الثالث الإحتفاظ بالمواهب من متغير ادارة المواهب هو 2.87									
المتوسط المرجح لإجمالي المتغير الثاني هو 3.07									

محايد\*: تعني محايد إلا انها تقترب من إتجاه الموافقة

ويتضح من الجدول السابق أن اتجاه أراء عينة الدراسة هو اتجاه إيجابي بالموافقة على توافر مقومات إدارة المواهب في البنوك محل الدراسة ويبدو ذلك في ارتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من 3). وقد جاء ترتيب أهم الفقرات كما يلي:

- يقدم البنك تدريباً للعاملين لتنمية مواهبهم. (الوسط الحسابي=3.54)
- يشجع البنك الإبتكار والأفكار الحديثة. (الوسط الحسابي=3.39)
- يجذب البنك المهوبين للعمل به من خلال توفير كافة المنافع المحفزة لهم (الوسط الحسابي=3.34)

ثالثاً : اختبارات فروض الدراسة:

يتناول هذا الجزء نتائج إختبار صحة فروض البحث كما يلي:

أ- إختبارات جودة التوفيق **Goodness of Fit Test**

من أجل إختبار الفرض الإحصائي القائل أن عبارات الاستبيان تخضع للتوزيع الطبيعي، تم استخدام اختبار جودة التوفيق لكلموجروف سميرنوف لجميع عبارات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (6)

#### Kolomogorov-Smirnov Test

المتغيرات	أحصاءة كلموجروف سميرنوف	P-Value	نتيجة الاختبار
العلامة التجارية للبنوك	0.189	0.00	غير معنوي
إدارة المواهب	0.130	0.00	غير معنوي
إجمالي الاستبيان	0.135	0.00	غير معنوي

ويتضح من الجدول السابق: انه نستطيع رفض الفرضي الإحصائي، القائل أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وذلك لجميع عبارات الاستبيان عند مستوى معنوية 0.05، السبب أن قيمة p-value أقل من مستوى المعنوية ألفا، وبالتالي نستنتج أن عبارات الاستبيان لا تخضع للتوزيع الطبيعي عند نفس مستوى المعنوية.

ب- إختبار الإشارة:

في ظل عدم خضوع العبارات والمتغيرات الرئيسية للتوزيع الطبيعي (كما هو موضح باستخدام اختبارات جودة التوفيق للتوزيع الطبيعي) تم استخدام الاحصاء اللامعلمي وبالتحديد اختبار الإشارة وذلك لبحث الفرض التالي

الفرض الأول:

تتوافر مقومات العلامة التجارية في البنوك محل البحث.

ولإختبار هذا الفرض تم استخدام إختبار P-Value وإختبار الإشارة، ويوضح الجدول التالي نتائج الإختبار

نتائج اختبارات الفروض للمتغير الأول:

جدول رقم (7)

إستخدام اختبار P\_Value لدراسة مدى توافر

مقومات العلامة التجارية

الإشارة	الاتجاه	P -value	تتوافر مقومات العلامة التجارية في البنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى معنوية 0.05
موجبة	معنوي	0.00	1- يتسم مناخ العمل في البنك بروح الفريق .
موجبة	معنوي	0.00	2- علاقتك مع زملائك في العمل وطيدة
موجبة	معنوي	0.00	3- علاقتك مع رؤسائك في البنك جيدة
موجبة	معنوي	0.00	4- يسود الإحترام المتبادل العلاقة بين العاملين
موجبة	معنوي	0.00	5- يوجد دعم مستمر من إدارة البنك للعاملين
موجبة	معنوي	0.039	6- الراتب الذي تحصل عليه من البنك يناسب أداءك ومهامك الوظيفية"
موجبة	معنوي	0.00	7- تشعر بالأمان الوظيفي
موجبة	معنوي	0.00	8- يوجد بالبنك نظام تعويضات (أجور ،حوافز) جيد
موجبة	معنوي	0.00	9- يوفر البنك برامج للتدوير الوظيفي بين الإدارات
موجبة	معنوي	0.00	10- يوفر البنك فرصا ترويجية جيدة
موجبة	معنوي	0.00	11- يقدم البنك خدمات حديثة ومبتكرة للعاملين"
موجبة	معنوي	0.00	12- يقدم البنك أجورا أعلى من البنوك الأخرى
موجبة	معنوي	0.00	13- يقدم البنك أنظمة حوافز مميزة
موجبة	معنوي	0.00	14- للبنك سمعة طيبة في سوق العمل تجذب اليه الكفاءات الوظيفية والمواهب

الإشارة	الاتجاه	P -value	تتوافر مقومات العلامة التجارية في البنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى معنوية 0.05
موجبة	معنوي	0.00	15- يوفر البنك أساليب عمل حديثة
موجبة	معنوي	0.00	16- يطبق البنك نظام ساعات العمل المرنة
موجبة	معنوي	0.00	17- سهولة الحصول على أجازات
موجبة	معنوي	0.00	18- يتم ربط الأجور بالأداء الوظيفي
موجبة	معنوي	0.00	19- تشارك إدارة البنك العاملين في إتخاذ القرارات
موجبة	معنوي	0.00	20- هناك إستقلال وظيفي في أداء مهامك الوظيفية.
موجبة	معنوي	0.00	21- يوفر البنك خدمات الرعاية الصحية للعاملين
موجبة	معنوي	0.00	22- مسئولياتك الوظيفية واضحة ومكتوبة ومعلنة (وصف وظيفي للوظيفة)
موجبة	معنوي	0.00	23- يقدم البنك برامج تدريبية مستمرة
موجبة	معنوي	0.00	24- يوفر البنك لك فرصا للتطوير الوظيفي"
موجبة	معنوي	0.00	25- يساعدك البنك في إكتساب كافة المهارات والجدارات الحديثة
موجبة	معنوي	0.00	26- تشعر بالرضا الوظيفي
موجبة	معنوي	0.00	27- تشعر بالثقة في النفس من خلال عملك في البنك
موجبة	معنوي	0.00	28- يستثمر البنك في التدريب وتنمية المهارات
موجبة	معنوي	0.00	29- يعتبر البنك نقطة انطلاق لمستقبل وظيفي مميز
موجبة	معنوي	0.00	30- يوفر لك البنك فرصا للترقية
موجبة	معنوي	0.00	31- يوفر لك البنك فرصا لتطبيق ماتعلمته"
موجبة	معنوي	0.00	32- يقدم لك البنك التسهيلات اللازمة لتعليم الآخرين ماتعلمته

تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على إدارة المواهب  
 " دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية "

الإشارة	الاتجاه	P -value	توافر مقومات العلامة التجارية في البنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى معنوية 0.05
موجبة	معنوي	0.00	33- يهتم البنك بعملائه وحل مشكلاتهم
موجبة	معنوي	0.00	34- يهتم البنك بالمسؤولية الإجتماعية للمجتمع المحيط
موجبة	معنوي	0.00	35- المهام الوظيفية متنوعه وغير روتينية
موجبة	معنوي	0.00	البعد الاول من مقومات العلامة التجارية
موجبة	معنوي	0.00	البعد الثاني من مقومات العلامة التجارية
موجبة	معنوي	0.00	البعد الثالث من مقومات العلامة التجارية
موجبة	معنوي	0.00	البعد الرابع من مقومات العلامة التجارية
موجبة	معنوي	0.00	البعد الخامس من مقومات العلامة التجارية

مما سبق (من قيم p-value) نقبل الفرض الأول وذلك عند مستوى معنوية 0.05، وهو اتجاه ايجابي بالموافقة، السبب أن قيمة p-value أقل من مستوى المعنوية ألفا، وبالتالي نستنتج توافر مقومات العلامة التجارية في البنوك محل البحث وذلك عند نفس مستوى المعنوية.

مما يؤكد على قبول الفرض الأول الذي ينص على أنه تتوافر مقومات العلامة التجارية في البنوك محل البحث.

وكما تم توضيحه سابقا في جدول (3) فقد جاء ترتيب أهم هذه المقومات

- (الأعلى قيمة للوسط الحسابي) - كما يلي:

- يوفر البنك خدمات الرعاية الصحية للعاملين.

- يسود الإحترام المتبادل في العلاقة بين العاملين.

- العلاقة مع زملاءك في العمل وطيدة.

- تشعر بالأمان الوظيفي.
- العلاقة مع رؤسائك جيدة.
- يقدم البنك برامج تدريبية مستمرة.
- وجاءت أقل العوامل أهمية، الأقل قيمة في الوسط الحسابي، كما هو
- موضح في جدول (3) - كمايلي :
- يطبق البنك ساعات العمل المرنة
- سهولة الحصول على الأجازات.
- تشارك إدارة البنك العاملين في إتخاذ القرارات.

#### ج- إختبار التأثير المعنوي باستخدام نماذج الانحدار:

سيتم إختبار التأثير المعنوي لإجمالي مقومات العلامة التجارية في البنوك محل البحث على إدارة المواهب باستخدام الانحدار الترتيبي (Logit) نظرا لعدم خضوع إجمالي المتغير التابع للتوزيع الطبيعي من خلال الفروض التالية:

#### الفرض الثاني

تؤثر العلامة التجارية للبنوك محل البحث بأبعادها الخمس (القيمة الإجتماعية،القيمة الإقتصادية، قيمة المنافع، قيمة التطوير، وقيمة التطبيق) تأثيرا معنويا على إدارة المواهب .

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية: .

112 تؤثر العلامة التجارية للبنوك محل البحث بأبعادها الخمس تأثيرا معنويا على جذب المواهب

---

212 تؤثر العلامة التجارية للبنوك محل البحث بأبعادها الخمس تأثيرا  
معنويا على تنمية المواهب

312 تؤثر العلامة التجارية للبنوك محل البحث بأبعادها الخمس تأثيرا  
معنويا على الإحتفاظ بالمواهب.

وسيتم إختبار مدى صحة الفروض السابقة كما يلي:

**الفرض الثاني:** تؤثر العلامة التجارية للبنوك محل البحث بأبعادها الخمس

(القيمة الإجتماعية، القيمة الإقتصادية، قيمة المنافع، قيمة التطوير، وقيمة

التطبيق) تأثيرا معنويا على إدارة المواهب

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي يوضح العلاقة

بين العلامة التجارية للبنوك وإدارة المواهب

P-value	درجات الحرية	إحصاءة كا <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معاملات الانحدار					المتغير التابع
				مدى توافر قيمة التطبيق في البنوك محل البحث	مدى توافر قيمة التطوير في البنوك محل البحث	مدى توافر المنافع في البنوك محل البحث	مدى توافر القيمة الاقتصادية في البنوك محل البحث	مدى توافر القيمة الاجتماعية في البنوك محل البحث	
0.00	5	272.902	Cox and Snell 0.555 Nagelkerke 0.586 McFadden 0.277	0.00	3.537	-1.076	-0.668	0.369	إجمالي البنوك محل إدارة المواهب في البنوك محل البحث

من الجدول السابق يتضح أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأربع أبعاد للعلامة التجارية (القيمة الاجتماعية ، القيمة الاقتصادية ، المنافع ، وقيمة التطوير) . في البنوك محل البحث على إجمالي إدارة المواهب وذلك عند مستوى معنوية 0.05، وعند نفس مستوى المعنوية لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الخامس وهو مدى توافر قيمة التطبيق في البنوك محل البحث على إجمالي إدارة المواهب. نجد من الجدول السابق ان جودة توفيق النموذج بلغت 58.6% ونلاحظ أنه:

- 1- توافر القيمة الاجتماعية للعلامة التجارية للبنوك تزيد من فرصة إدارة المواهب في البنوك محل البحث.
- 2- توافر القيمة الاقتصادية للعلامة التجارية للبنوك تؤدي الى إنخفاض فرصة إدارة المواهب في البنوك محل البحث.
- 3- توافر المنافع تؤدي الى إنخفاض فرصة إدارة المواهب في البنوك محل البحث.
- 4- وتوافر قيمة التطوير تزيد من فرصة إدارة المواهب في البنوك محل البحث.
- 5- ولا يوجد تأثير معنوي لقيمة التطبيق في البنوك محل البحث على إدارة المواهب ، ويمكن تلخيص تأثير إجمالي الأبعاد الخمسة لمدى توافر مقومات العلامة التجارية في البنوك محل البحث على إجمالي إدارة المواهب في البنوك محل البحث في الجدول التالي:

جدول رقم (9)

ترتيب تأثير مقومات العلامة التجارية للبنوك على

إدارة المواهب

الترتيب	البعد	فرصة الوقوع للمتغير التابع	الاتجاه
1	إجمالي مدى توافر قيمة التطوير في البنوك محل البحث	3.537	+
2	إجمالي مدى توافر المنافع في البنوك محل البحث	1.076	-
3	إجمالي مدى توافر القيمة الاقتصادية في البنوك محل البحث	0.668	-
4	إجمالي مدى توافر القيمة الاجتماعية في البنوك محل البحث	0.369	+
5	إجمالي مدى توافر قيمة التطبيق في البنوك محل البحث	لا يوجد	لا يوجد

مما سبق يتم قبول الفرض الثاني الذي ينص على "تؤثر العلامة التجارية للبنوك محل البحث بأبعادهما (القيمة الاجتماعية، القيمة الاقتصادية، قيمة المنافع، قيمة التطوير) تأثيراً معنوياً على إدارة المواهب. ولم يؤثر البعد الخامس (قيمة التطبيق) تأثيراً معنوياً على إدارة المواهب. الفرض الفرعي الأول:

112 تؤثر العلامة التجارية للبنوك محل البحث بأبعادها الخمس تأثيراً  
 معنوياً على جذب المواهب  
 تم استخدام نموذج الانحدار لدراسة تأثير العلامة التجارية للبنوك على  
 جذب المواهب ، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي يوضح العلاقة  
 بين العلامة التجارية للبنوك وجذب المواهب

P-value	درجات الحرية	إحصاءة كا <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار	المتغير التابع	تؤثر العلامة التجارية للبنوك محل البحث تأثيراً معنوياً على جذب المواهب
				مدى توافر مقومات العلامة التجارية في البنوك محل البحث		
0.00	1	191.839	Cox and Snell 0.434 Nagelkerke 0.460 McFadden 0.198	1.822	جذب المواهب في البنوك محل البحث	

من الجدول السابق يتضح وجود تاثير ذو دلالة إحصائية لمدى توافر مقومات العلامة التجارية في البنوك محل البحث على جذب المواهب وذلك عند مستوى معنوية 0.05

نجد من الجدول السابق ان جودة توفيق النموذج بلغت 46% ونلاحظ انه بزيادة إجمالي مدى توافر مقومات العلامة التجارية في البنوك محل البحث تزيد فرصة جذب المواهب.

#### وبالتالي يتم قبول الفرض الفرعي الأول

"تؤثر العلامة التجارية للبنوك محل البحث بأبعادها الخمس تأثيرا معنويا على جذب المواهب"

#### الفرض الفرعي الثاني:

212 تؤثر العلامة التجارية للبنوك محل البحث بأبعادها الخمس تأثيرا معنويا على تنمية المواهب

تم استخدام نموذج الإنحدار لدراسة تأثير العلامة التجارية للبنوك على تنمية المواهب ، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي يوضح العلاقة

بين العلامة التجارية للبنوك وتنمية المواهب

P-value	درجات الحرية	إحصاءة $\chi^2$	معامل التحديد $R^2$	معامل الانحدار	المتغير التابع	تؤثر العلامة التجارية للبنوك محل البحث
				إجمالي مدى توافر مقومات العلامة التجارية في البنوك محل البحث		
0.00	1	191.989	Cox and Snell 0.434 Nagelkerke 0.458 McFadden 0.193	1.827	تتمية المواهب في البنوك محل البحث	بأبعادها الخمس تأثيرا معنويا على تنمية المواهب

من الجدول السابق يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمدى توافر مقومات العلامة التجارية في البنوك محل البحث على تنمية المواهب وذلك عند مستوى معنوية 0.05 نجد من الجدول السابق ان جودة توفيق النموذج بلغت 45.8% ونلاحظ انه بزيادة إجمالي مدى توافر مقومات العلامة التجارية في البنوك محل البحث تزيد فرصة تنمية المواهب.

---

---

وبالتالي يتم قبول الفرض الفرعي الثاني

"تؤثر العلامة التجارية للبنوك محل البحث بأبعادها الخمس تأثيرا معنويا على تنمية المواهب"

الفرض الفرعي الثالث:

312 تؤثر العلامة التجارية للبنوك محل البحث بأبعادها الخمس تأثيرا معنويا على الإحتفاظ بالمواهب.

تم إستخدام نموذج الإنحدار لدراسة تأثير العلامة التجارية للبنوك على الإحتفاظ بالمواهب ، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي يوضح العلاقة

بين العلامة التجارية للبنوك وتنمية المواهب

P-value	درجات الحرية	إحصاءة $\chi^2$	معامل التحديد $R^2$	معامل الانحدار	المتغير التابع	تؤثر العلامة التجارية للبنوك محل البحث بأبعادها الخمس تأثيرا معنويا على الإحتفاظ بالمواهب.
				مدى توافرقومات العلامة التجارية في البنوك محل البحث		
0.00	1	260.680	Cox and Snell 0.539 Nagelkerke 0.571 McFadden 0.271	2.513	الاحتفاظ بالمواهب في البنوك محل البحث	

من الجدول السابق يتضح وجود تاثير ذو دلالة إحصائية لمدى توافرقومات  
 العلامة التجارية في البنوك محل البحث على الإحتفاظ بالمواهب وذلك عند  
 مستوى معنوية 0.05

من الجدول السابق نجد أن جودة توفيق النموذج بلغت 57.1% ونلاحظ انه  
 بزيادة إجمالي مدى توافرقومات العلامة التجارية في البنوك محل البحث تزيد  
 فرصة الاحتفاظ بالمواهب في البنوك محل البحث.

**وبالتالي يتم قبول الفرض الفرعي الثالث**

"تؤثر العلامة التجارية للبنوك محل البحث بأبعادها الخمس تأثيرا معنويا على تنمية المواهب"

ونستطيع من الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث ترتيب أكثر ابعاد المتغير التابع تاثرا بفرصة الحدوث طبقا لمعاملات الانحدار الترتيبي بزيادة إجمالي مدى توافر مقومات العلامة التجارية في البنوك محل البحث كما يلي:

**جدول رقم (13)**

**ترتيب أبعاد إدارة المواهب وفقا لدرجة تأثيرها  
بالعلامة التجارية للبنوك**

الترتيب	البعد	فرصة الحدوث
1	إجمالي الاحتفاظ بالمواهب في البنوك محل البحث	2.513
2	إجمالي تنمية المواهب في البنوك محل البحث	1.827
3	إجمالي جذب المواهب في البنوك محل البحث	1.822

---

---

### الفرض الثالث:

توجد إختلافات معنوية بين البنوك محل الدراسة من حيث توافر مقومات  
العلامة التجارية في كل بنك.

ولإثبات صحة الفرض من عدمه يتم إختبار الفروق المعنوية بين فئات  
عينة الدراسة:

في هذا الاختبار سيتم المقارنة بين البنوك الثلاثة باستخدام إختبار الفروق  
المعنوي اللامعلمي (إختبار كروسكال واليس) من حيث مدى توافر  
مقومات العلامة التجارية في البنوك محل البحث.

جدول رقم (14)

إختبار Kruskal – Wallis للمقارنة بين البنوك الثلاث

من حيث مقومات العلامة التجارية

الدلالة الإحصائية	المتوسط الرتبي لفئات عينة الدراسة			P – value	درجات الحرية	كا <sup>2</sup>	توجد إختلافات معنوية بين البنوك محل الدراسة من حيث توافر مقومات العلامة التجارية في كل بنك
	البنك التجاري الدولي CIB	البنك الاهلي	بنك مصر				
توجد إختلافات معنوية	165.84	217.84	151.28	0.00	2	29.128	1- إجمالي القيمة الاجتماعية.
توجد إختلافات معنوية	154.84	219.01	156.03	0.00	2	27.034	2- إجمالي القيمة الاقتصادية.
توجد إختلافات معنوية	177.72	215.16	146.80	0.00	2	31.749	3- المنافع.
توجد إختلافات معنوية	180.02	232.35	138.97	0.00	2	56.991	4- قيمة التطوير.
توجد إختلافات معنوية	179.71	191.60	155.10	0.00	2	10.462	5- قيمة التطبيق.
توجد إختلافات معنوية	175.56	229.86	142.04	0.00	2	50.469	اجمالي المتغير الأول(العلامة التجارية للبنوك)

مما سبق (من قيم p-value) يتضح أنه توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى توافر مقومات العلامة التجارية في البنوك محل البحث وذلك عند مستوى معنوية 0.05 لصالح آراء عينة الدراسة المختارة من البنك الاهلي (له أكبر متوسط رتبي)، السبب أن قيمة p-value أقل من مستوى المعنوية ألفا، وبالتالي نستنتج أنه توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى توافر مقومات العلامة التجارية في البنوك محل البحث لصالح البنك الاهلي، يليه البنك التجاري الدولي، وأخيرا بنك مصر وذلك عند نفس مستوى المعنوية. وبالتالي يتم قبول الفرض الثالث والذي ينص على " توجد إختلافات معنوية بين البنوك محل الدراسة من حيث توافر مقومات العلامة التجارية في كل بنك.

**1/9 النتائج:**

توصل الباحث من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية الى النتائج التالية:

**1- النتائج الخاصة بتوافر مقومات العلامة التجارية للبنوك:**

1/1-طبقا لإتجاهات عينة البحث ،تتوافر مقومات العلامة التجارية في

البنوك محل البحث ويبدو وذلك فى إرتفاع قيم الوسط الحسابي :

وقد جاء ترتيب أهم الفقرات كما يلي:

-يوفر البنك خدمات الرعاية الصحية للعاملين.

-يسود الإحترام المتبادل في العلاقة بين العاملين.

-العلاقة مع زملاءك في العمل وطيدة.

-تشعر بالأمان الوظيفي.

-العلاقة مع رؤسائك جيدة.

-يقدم البنك برامج تدريبية مستمرة.

وتتوافر باقي مقومات العلامة التجارية للبنوك محل البحث ولكن بدرجة أقل.

وتشير النتائج السابقة لمقومات العلامة التجارية، أن أهم أبعاد العلامة التجارية

للبنوك محل البحث هي ( القيم الإجتماعية ،والاقتصادية ،والمنافع ). وأقلهم هي

قيم التطوير والتطبيق).

**2-النتائج الخاصة بتأثير العلامة التجارية للبنوك محل البحث بأبعادها الخمس**

**(القيمة الإجتماعية،القيمة الإقتصادية، قيمة المنافع، قيمة التطوير، وقيمة**

**التطبيق) على إدارة المواهب**

قد تم التوصل الى النتائج التالية:

-توافر القيمة الاجتماعية للعلامة التجارية للبنوك يزيد من فرصة إدارة المواهب في البنوك محل البحث.

-توافر القيمة الاقتصادية للعلامة التجارية للبنوك تؤدي الى انخفاض فرصة إدارة المواهب في البنوك محل البحث.

- توافر المنافع تؤدي الى انخفاض فرصة إدارة المواهب في البنوك محل البحث.

-وتوافر قيمة التطوير تزيد من فرصة إدارة المواهب في البنوك محل البحث.

- ولا يوجد تأثير معنوي لقيمة التطبيق في البنوك محل البحث على إدارة المواهب

حيث أنه من المنطقي أن توافر القيم الاجتماعية المتمثلة في (العمل بروح الفريق، والعلاقة الجيدة مع الرؤساء والزملاء، ودعم الإدارة العليا)، وكذلك قيم التطوير المتمثلة في (التطوير الوظيفي للعاملين، مساعدة العاملين في اكتساب مهارات وجدارات حديثة، والتدريب وتنمية المهارات، وتوافر فرص للترقية والإنطلاق لمستقبل وظيفي أفضل، وشعور الموظف بالرضا الوظيفي) كل ذلك يؤدي الى زيادة فرصة إدارة المواهب بأبعادها الثلاث (جذب، تنمية، والإحتفاظ) بالمواهب.

2/1 تأثير العلامة التجارية للبنوك محل البحث بأبعادها الخمس تأثيرا معنويا على جذب المواهب.

وقد تم التوصل الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمدى توافر مقومات العلامة التجارية في البنوك محل البحث على جذب المواهب وذلك عند مستوى معنوية 0.05.

2/2 تأثير العلامة التجارية للبنوك محل البحث بأبعادها الخمس تأثيرا معنويا على تنمية المواهب.

وقد تم التوصل الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمدى توافر مقومات العلامة التجارية في البنوك محل البحث على تنمية المواهب وذلك عند مستوى معنوية 0.05.

**3/2 تأثير العلامة التجارية للبنوك محل البحث بأبعادها الخمس تأثيرا معنويا على الإحتفاظ بالمواهب.**

توصلت الدراسة الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمدى توافر مقومات العلامة التجارية في البنوك محل البحث على الإحتفاظ بالمواهب وذلك عند مستوى معنوية 0.05.

**3- النتائج الخاصة بوجود إختلافات معنوية بين البنوك محل الدراسة من حيث توافر مقومات العلامة التجارية في كل بنك:**

لقد تم التوصل الى أنه توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى توافر مقومات العلامة التجارية في البنوك محل البحث لصالح البنك الأهلي، وهو ما يدعم الدراسة النظرية والتي توصلت الى أن البنك الأهلي يحتل المركز الأول في قائمة بنوك مصر الأعلى قيمة للعلامة التجارية وفقا لتقرير (Brand Finance 2022).

### **2/9 التوصيات:**

في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسن العلامة التجارية للبنوك وتدعيم دورها في جذب وتنمية والإحتفاظ بالمواهب في البنوك، حيث يحتاج قطاع البنوك المصري الى النظر بجدية في أهمية العلامة التجارية ودورها في جذب العمالة الموهوبة وتنميتها والإحتفاظ بها .

حيث تحدد العلامة التجارية قيم البنك وثقافته وسياساته وسلوكياته تجاه جذب الموهوبين والحفاظ عليهم.

وذلك من خلال التوصيات التالية:

1- بالنسبة للقيم الإجتماعية للعاملين بالبنوك محل البحث والتي تدعم العلامة التجارية:

- الدعم المستمر من الإدارة العليا للعاملين الموهوبين وتوفير كافة عناصر الجذب لهم للعمل في البنك .
- نشر ثقافة البنك وسياساته وخلق الوعي لدى العاملين بأهمية العلامة التجارية، وكذلك مشاركة العاملين في أهم القيم التي يرغبون بأن يتميز بها البنك مقارنة بالبنوك المنافسة.

- التطوير المستمر للبيئة الداخلية للبنوك وتوفير كافة الأجهزة والمعدات التي يحتاجها العاملين الموهوبين لجذبهم والإحتفاظ بهم.

2- بالنسبة للقيم الإقتصادية للعاملين بالبنوك محل البحث والتي تدعم العلامة التجارية:

- تطوير هيكل الأجور والحوافز وبرامج المنافع لجميع العاملين في البنوك بصفة عامة والموهوبين منهم بصفة خاصة بإعتبارها من أهم العناصر التي تدعم العلامة التجارية وذلك لتشجيعهم على البقاء والاستمرار وزيادة انتماءهم للبنك .
- تقديم خدمات حديثة ومبتكرة للعاملين ترتقي بمستويات أداءهم الوظيفي، مع تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة .

3- بالنسبة للمنافع المحققة للعاملين بالبنوك محل البحث والتي تدعم العلامة التجارية:

- تطبيق نظام ساعات العمل المرنة للعاملين بالبنوك وللموهوبين منهم لمساعدتهم على الإرتقاء بمستوياتهم.
- تيسير إجراءات الحصول على الأجازات للعاملين بالبنوك بهدف زيادة درجة رضائهم وولائهم للبنك .
- مشاركة إدارة البنك العاملين وبصفة خاصة الموهوبين منهم في اتخاذ القرارات والتواصل المستمر معهم، مع إعطائهم الصلاحيات اللازمة لحل المشكلات وبما تسهم في تنمية الولاء والانتماء لديهم.

4- بالنسبة لتطوير العاملين بالبنوك محل البحث والتي تدعم العلامة التجارية:

- التركيز على التطوير الوظيفي والتنمية المستمرة للعاملين والإرتقاء بذوي الجدارات والمواهب بما يتناسب مع التطور السريع في مجال إدارة البنوك ونظم جودة العمل المصرفي، مع العمل على تخطيط المسار الوظيفي لهم.
- ضمان التقدم المهني (الترقية) للعاملين الأكفاء، مع إعطاء الموهوبين الفرصة للتقدم الى الوظائف العليا والتخصصية بالبنك.

5- بالنسبة لقيم التطبيق بالبنوك محل البحث والتي تدعم العلامة التجارية:

- تنوع المهام الوظيفية لتصبح حديثة وغير روتينية.
  - تطبيق ماتم التدريب عالية وتوفير كافة الأدوات والنظم للمساعدة.
- 6- زيادة قدرة البنوك محل البحث على جذب وتنمية والإحتفاظ بالمواهب من خلال:

- 
- 
- أهمية وجود تخطيط لتحديد إحتياجات العاملين للمواهب وتوفير كافة عوامل الجذب لتحفيزهم على الإلتحاق بالعمل في البنوك.
  - تخصيص إدارة مستقلة لإدارة المواهب مهمتها إستقطاب وتنمية المواهب وتطوير الليات الإحتفاظ بهم.
  - تمييز الموهوبين من خلال المركز الوظيفي أو الراتب كوسيلة للإحتفاظ بهم.
  - تشجيع روح المنافسة بين العاملين بصفة عامة والموهوبين بصفة خاصة على تقديم أفكار إبداعية ممسزة لحل مشكلات العمل.
  - تخصيص الموارد المالية لإدارة المواهب لدعم الموهوبين ودمج إستراتيجية ادارة المواهب ضمن العلامة التجارية للبنك.

---

---

قائمة المراجع

1. Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of relationship marketing*, 3(2-3), 65-87.
2. Mahroum, S. (2000). Highly skilled globetrotters: mapping the international migration of human capital. *R&D Management*, 30(1), 23-32.
3. Bali, M., & Dixit, S. (2016). Employer brand building for effective talent management. *International journal of applied sciences and management*, 2(1), 183-191.
4. Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2008). Talent acquisition due diligence leading to high employee engagement: case of Motorola India MDB. *Industrial and Commercial Training*.
5. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*.
6. Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23.
7. Krithika, J., Greeshma, B., & Auxilia, P. M. (2020). A review of literature on impact of employer branding in talent management. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 13(1), 1-19.
8. Mihalcea, A. (2017). Employer branding and talent management in the digital age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289-306.
9. Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*.
10. Asoba, S. N., & Mefi, N. P. EMERGING TALENT MANAGEMENT THEMES IN HRM 4.0: A STUDY IN THE BANKING SECTOR IN SOUTH AFRICA.
11. The annual report on the most valuable and strongest African brands, May 2022
12. Bugg, K. (2015). Best practices for talent acquisition in 21st-century academic libraries.

- 
13. Board, S., Meyer-ter-Vehn, M., &Sadzik, T. (2017). Recruiting talent. UCLA working paper.
14. -حراز, ا., & السيد. (2021). تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على الالتزام التنظيمي للأطباء في المستشفيات الحكومية المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية, 3(1), 303343.
15. Priya, G. S. (2021). A Study on Strategy of Employer Branding and its impact on Talent management in IT industries. Elementary Education Online, 20(5), 3441-3441.
16. -أحمد محمد فراج, هبة. (2020). دور العلامة التجارية لصاحب العمل في تفسير العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسى والتماثل التنظيمى. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة, 50(4), 61-138.
17. Malik, K., & Jalees, T. (2019). The Mediating Role of Employer Branding Between Employee Satisfaction and Talent Management. IBT Journal of Business Studies (JBS), 15(2), 75-94.
18. Hadi, N. U., & Ahmed, S. (2018). Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector. Administrative sciences, 8(3), 44.
19. Nalband, N. A., &Awadh, M. A. (2017). Employer branding practices in Saudi Arabian banking sector. Journal of Management Research, 9(3), 31-48.
20. ابراهيم, م. م. س., & منى محمد سيد. (2012). بناء صورة علامة صاحب العمل وتأثيرها في النية للتقدم للوظائف والانشغال بالعمل دراسة تطبيقية. المجلة العلمية التجارة والتمويل, 32(2), 261-296.
21. Siripipatthanakul, S., Jaipong, P., Limna, P., Sitthipon, T., Kaewpuang, P., &Sriboonruang, P. (2022). The Impact of Talent Management on Employee Satisfaction and Business Performance in the Digital Economy: A Qualitative Study in Bangkok, Thailand. Advance Knowledge for Executives, 1(1), 1-17.
22. Ekhsan, M., Sudiro, A., &Mugiono, A. S. H. (2021, January). Exploring the Relationship between Employer Branding and Talent Management to Employee Retention: Literature Review. In

- 
- INCEESS 2020: Proceedings of the 1st International Conference on Economics Engineering and Social Science, InCEESS 2020, 17-18 July, Bekasi, Indonesia (p. 484). European Alliance for Innovation.
23. Ramadan, A., Abo-Taleb, M., Abdel-Aty, Y., & Amer, T. M. (2021). Talent Management Practices in the Egyptian Hotels: Talent Satisfaction Perspective. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 5(2/1).
24. السيد صديق أحمد موسى, ص., & صديق. (2021). أثر إدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 12(2), 591-550.
25. Kotler, P. (1994). Re-conceptualizing marketing: an interview with Philip Kotler. *European Management Journal*, 12(4), 353-361.
26. Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business horizons*, 60(2), 197-205.
27. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
28. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004), op.cit p.76
29. Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
30. Xie, C., Bagozzi, R. P., & Meland, K. V. (2015). The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. *Marketing Intelligence & Planning*.
31. Van Hoye, G. (2008). Nursing recruitment: relationship between perceived employer image and nursing employees' recommendations. *Journal of Advanced Nursing*, 63(4), 366-375.
32. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
33. Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: The case of Saab. *Corporate reputation review*, 5(2), 133-142.

34. Paul, V., &Tresita, M. (2017). An conceptual study on employer branding in Indian organizations. Paul, VMT, &Kanthimathi, S.(2017). An Conceptual Study on Employer Branding in Indian Organizations. International Journal of Applied Research, 3(1), 861-865.
35. Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. International Journal of Organizational Analysis.
36. Huang, W. H. D., Huang, W. Y., & Chiu, C. C. (2011). The impact of specified professional development programme information as a marketing tool for effective recruitment. Human Resource Development International, 14(1), 57-73.
37. Paul, V., &Tresita, M. (2017).op.cit, p.883
38. Backhaus, K., &Tikoo, S. (2004),op.cit p.76
39. 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.
40. Uma, V., &Metilda, M. (2012). Employer branding—a conceptual framework. International journal of marketing, financial services & management research, 1(3), 109-110.
41. Krithika, J., Greeshma, B., &Auxilia, P. M. (2020). A review of literature on impact of employer branding in talent management. International Journal of Management Concepts and Philosophy, 13(1), 1-19.
42. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. Journal of brand management, 4(3), 185-206.
43. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005).pp.160-162.
44. Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. Journal of organizational Behavior, 21(8), 929-947.
45. Ewing, M. T., Pitt, L. F., De Bussy, N. M., &Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. International Journal of advertising, 21(1), 3-22.

- 
- 
46. Barrow, S., & Mosley, R. (2011). The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. John Wiley & Sons.
47. Hadi, N. U., & Ahmed, S. (2018).op.cit p.44.
48. Jothi, A. D. A., &Savarimuthu, A. (2022). Talent Management in Academics: A Conceptual Analysis. Journal of Positive School Psychology, 9796-9802.
49. Guerci, M., &Solari, L. (2012). Talent management practices in Italy–implications for human resource development. Human Resource Development International, 15(1), 25-41.
50. Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. Employment relations today, 31(2), 67.
51. Jyoti, J., & Rani, R. (2014). Exploring talent management practices: antecedents and consequences. International Journal of Management Concepts and Philosophy, 8(4), 220-248.
52. Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. Strategic HR review, 4(5), 28-31.
53. Dhas, D. B., Vetrivel, S. C., &Krishnamoorthy, V. Talent Management Practices in Service Sector: Literary study.
54. محمود، ط. ا.، & طه اسماعيل. (2018). اثر التمكين الادارى على استراتيجيات ادارة المواهب دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(العدد الأول)، 105-54.
55. James Sunday Kehinde PhD, A. C. A. (2012). Talent management: Effect on organizational performance. Journal of management research, 4(2), 178.
56. Lyria, R. K., Namusonge, G. S., &Karanja, K. (2017). Role of talent management on organisation performance in companies listed in Nairobi securities exchange in Kenya.
57. عبد الرحمن على عبد الرحمن، نورة. (2022). إدارة المواهب ودورها في تحسين الأداء التنظيمي لشركات الاتصالات المصرية (دراسة ميدانية). مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، 2(1)، 131-102.
58. Guerci, M., &Solari, L. (2012).op.cit ,p.67

- 
- 
59. Venkatesh, D. A. N. (2015). Conceptualizing a Strategic Business Model for Employer Branding and Talent Management. *International Journal of Scientific Research*, 4(1).
  60. Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*.
  61. Yalim, F., & Mızrak, K. C. (2017). A field study on the relationship between employer brand and employee satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 92-103.
  62. 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*.
  63. Ibid ,p.219.
  64. الموقع الرسمي لكل من بنك مصر ، والبنك الأهلي ، والبنك التجاري الدولي (2022).
  65. مصطفى جلال الصياد، (2003)، المعاينة الإحصائية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة

بسم الله الرحمن الرحيم

قائمه استقصاء موجهة الي الساده العاملين بالبنوك التجارية  
السيد الفاضل/السيدة الفاضله  
تحية طيبه وبعد...

تقوم الدكتور/ نهال علام, مدرس بقسم إدارة الأعمال بكلية تجاره و إداره الأعمال  
، جامعة حلوان باعداد بحث علمي موضوعه " العلاقة بين العلامة التجارية  
لصاحب العمل وإدارة المواهب-دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية " ،  
ويتطلب البحث إجراء إستبيان لإستقصاء آراء سيادتكم لإستكمال الجزء التطبيقي  
الخاص بالبحث..مؤكده لكم أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم إستخدامها  
إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا مني فائق التقدير و الاحترام

د/نهال محمد علام

مدرس بقسم إدارة الأعمال-كلية تجاره وإدارة الأعمال-جامعه حلوان.

أولاً : بيانات شخصية

- الاسم بالكامل ( اختياري ) .....
- الوظيفة .....
- الإدارة والمستوى الإداري .....
- اسم البنك .....

بنك مصر ( ) البنك الأهلي ( ) البنك التجاري الدولي ( )  
 ثانياً : أرجو من سيادتكم تظليل الإجابة التي ترونها مناسبة لرأيكم عن مدى توافر مقومات العلامة التجارية للبنوك ودورها في جذب وتنمية والإحتفاظ بالمواهب. لذلك برجاء إختيار درجة موافقتك على كا عبارة من العبارات التالية:

درجة الموافقة					العبارة
على الإطلاق	غير موافق	بنون رأي محدد	موافق	موافق تماماً	
					<b>إبعادالعلامة التجارية للبنك:</b>
					<b>أ-القيمة الإجتماعية للعلامة التجارية:</b>
					1- يتسم مناخ العمل في البنك بروح الفريق
					2- علاقتك مع زملاءك فيالعمل وطيدة
					3-علاقتك مع رؤسائك في البنك جيدة
					4-يسود الإحترام المتبادلالعلاقة بين العاملين
					5-يوجد دعم مستمر من إدارة البنك للعاملين.
					<b>ب-القيمة الإقتصادية للعلامة التجارية:</b>
					6-الراتب الذي تحصل عليه من البنك يناسب أداءك ومهامك الوظيفية.
					7-تشعر بالأمان الوظيفي
					8-يوجد بالبنك نظام تعويضات (أجور ،وحوافز) جيد
					9- يوفر البنك برامج للتدوير الوظيفي بين الإدارات
					10 -يوفر البنك فرصا ترويجية جيدة.
					<b>ج- قيمة المنافع للعلامة التجارية:</b>

درجة الموافقة					العبرة
على الإطلاق	غير موافق	بدون رأي محدد	موافق	موافق تماما	
					11-يقدم البنك خدمات حديثة ومبتكرة للعاملين
					12-يقدم البنك أجورا أعلى من البنوك الأخرى
					13-يقدم البنك أنظمة حوافز مميزة.
					14-للبنك سمعة طيبة في سوق العمل تجذب اليه الكفاءات الوظيفية والمواهب
					15-يوفر البنك أساليب عمل حديثة
					16-يطبق البنك نظام ساعات العمل المرنة
					17-سهولة الحصول على أجازات
					18-يتم ربط الأجور بالأداء الوظيفي
					19-تشارك إدارة البنك العاملين في إتخاذ القرارات
					20-هناك إستقلال وظيفي في أداء مهامك الوظيفية
					21-يوفر البنك خدمات الرعاية الصحية للعاملين
					22-مسئولياتك الوظيفية واضحة ومكتوبة ومعلنة(وصف وظيفي للوظيفة)
					23-يقدم البنك برامج تدريبية مستمرة
					<u>د - قيمة التطوير للعلامة التجارية</u>
					24-يوفر البنك لك فرصا للتطوير الوظيفي
					25-يساعد البنك في إكتساب كافة المهارات والجدارات الحديثة.
					26 -تشعر بالرضا الوظيفي
					27 -تشعر بالثقة في النفس من خلال عملك في البنك
					28-يستثمر البنك في التدريب وتنمية المهارات
					29-يعتبر البنك نقطة انطلاق لمستقبل وظيفي مميز

تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على إدارة المواهب  
 " دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية "

درجة الموافقة					العبارة
على الإطلاق	غير موافق	بدون رأي محدد	موافق	موافق تماما	
					30 - يوفر لك البنك فرصا للترقية
					ه- قيمة التطبيق للعلامة التجارية:
					31 - يوفر لك البنك فرصا لتطبيق ماتعلمته
					32- يقدم لك البنك التسهيلات اللازمة لتعليم الآخرين ماتعلمته
					33- يهتم البنك بعملائه وحل مشكلاتهم
					34- يهتم البنك بالمسؤولية الإجتماعية للمجتمع المحيط
					35- المهام الوظيفية متنوعه وغير روتينية
					ثالثا: إدارة المواهب
					أ- جذب المواهب
					36- يوجد خطة لتحديد الإحتياجات من العاملين بالقسم الذي تعمل به على أساس الكفاءة
					37- يجذب البنك الموهوبين للعمل به من خلال توفير كافة المنافع المحفزة لهم
					38- يوفر البنك بيئة عمل مناسبة للموهوبين للعمل في مجال تخصصهم
					39- توجد إدارة متخصصة لجذب المواهب
					ب- تنمية المواهب
					40- يقدم البنك تدريباً للعاملين لتنمية مواهبهم
					41- يطبق البنك إستراتيجيات التدوير الوظيفي للموهوبين لتنمية مواهبهم
					42- يشجع البنك الإبتكار والأفكار الحديثة
					43- يوفر البنك الأجهزة الحديثة للموهوبين في مجال عملهم

درجة الموافقة					العبرة
على الإطلاق	غير موافق	بدون رأي محدد	موافق	موافق تماما	
					44-تناسب الأجور والحوافز مع مواهب العاملين
					45-يوفر البنك أساليب عمل حديثة لتنمية المهنيين
					ج- الإحتفاظ بالمواهب 46-يسعى البنك لإرضاء المهنيين للإحتفاظ بهم
					47-يطبق البنك ساعات العمل المرنة للحفاظ على المهنيين من العمالة
					48-يطبق البنك كافة أنظمة الحوافز المادية والمعنوية لتحفيز العاملين
					49-يوجد ثقة متبادلة بين المهنيين من العمالة والإدارة
					50-يمكن للفرد المميز الحصول على منصب أعلى أو راتب أكبر بالبنك
					51-هناك مشاركة في كافة القرارات مع المهنيين العاملين بالبنك