

دراسة العلاقة بين العلامة التجارية لجهة التوظيف والاحتفاظ بالموظفين¹

أ.د / محمد أيمن عبد اللطيف عشوش

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة - جامعة القاهرة

نورا ربيع محمد سليمان

مدرس مساعد

كلية التجارة - جامعة القاهرة

١٤٤٢هـ - ٢٠٢١م

الملخص:

إن الاحتفاظ بالموظفين يُعد شاغلاً رئيساً للمنظمات؛ حيث يُمثل رأس المال البشري مورد هام من موارد المنظمة ويُعد ميزة تنافسية مستدامة لها، وفي هذا الإطار - ومع توقع أن تكون المنافسة أكثر شدة في المستقبل القريب- بدأت معظم المنظمات إدراك أهمية الاستراتيجية الجيدة للعلامة التجارية لجهة التوظيف، من أجل أن تصبح أكثر تنافسية لجذب أفضل قوى عاملة من سوق العمل، وأيضاً لدعم الموارد البشرية في المنظمة والاحتفاظ بهم.

في هذا السياق يسعى البحث إلى فحص العلاقة بين العلامة التجارية لجهة التوظيف لاستكشاف دورها في الاحتفاظ بالموظفين واستبقائهم في المنظمة.

Abstract

Employee retention has been considered as a major focus of the organizations, as the human capital remains one of the most important resources that can provide a sustainable competitive advantage for organizations. In this regard - with the expectation of increasing competition in the near future - most of the organizations have realized the importance of having a

¹ هذا البحث ضمن متطلبات مناقشة رسالة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال بعنوان " دور العلامة التجارية لجهة التوظيف في تفسير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين"، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

good/strong brand strategy in the recruitment process. In return, the organizations would be more competitive in attracting the highly qualified workforce. In addition, the organizations will be able to support and retain the current employees. As a result, this research seeks to examine the relationship between the employer's brand and employee retention.

الكلمات الدالة:

العلامة التجارية لجهة التوظيف، الدفاء (الشعور بالراحة)، الجدارة، الاحتفاظ بالموظفين.

مقدمة:

إنَّ تكلفة سرعة دوران الموظفين وتركهم للعمل تُمثّل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف في مختلف أنواع المنظمات؛ فتفضيل موظفي المنظمات لمنظمات أخرى يُشكّل خسارة لهذه المنظمة، وذلك لفقدائها جزءاً من رأس مالها البشري ومن ثمّ الفكري؛ لذلك بدأت المنظمات في تطبيق استراتيجيات مختلفة للحفاظ على استقرار القوة العاملة، وعلى الرغم من تعدّد هذه الإستراتيجيات -مثل: تمكين الموظفين، وأيضاً التوازن بين عمل الفرد وحياته الخاصة Work- Life Balance- إلا أنّ العلامة التجارية لجهة التوظيف تُعدّ من أهمّ استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين (Tanwar & Prasad، ٢٠١٦).

وفي هذا الإطار - ومع توقع أن تكون المنافسة أكثر شدّة في المستقبل القريب- بدأت معظم المنظمات إدراك أهمية الاستراتيجية الجيدة للعلامة التجارية لجهة التوظيف، من أجل أن تصبح أكثر تنافسية لجذب أفضل قوى عاملة من سوق العمل؛ وبالتالي فإنّ العلامة التجارية التي كانت تقليدياً مُركّزة حول المنتجات زاد تطبيقها الآن من قبل الجهات الموظّفة، ليس فقط فيما يخص منتجات المنظمة لجذب عملائها الخارجيين والاحتفاظ بهم، ولكن أيضاً لدعم الموارد البشرية في المنظمة والاحتفاظ بهم، فالكثير

من الدراسات في الماضي عرّفت العلامة التجارية لجهة التوظيف على أنها: أداة لجذب المواهب، ولكن هناك دراسات قليلة قامت بتناول الهدف الآخر من خلق العلامة التجارية لجهة التوظيف، وهو استبقاء الموظفين والاحتفاظ بهم.

ففي حين أنه من المهم للمنظمة أن تجذب أفضل المرشحين إلا أن الأكثر أهمية من ذلك هو البقاء والاستمرار في المنظمة والمساهمة المثمرة بها لمدة طويلة؛ ولهذا السبب يجب التركيز على رضا الموظفين الحاليين والاحتفاظ بهم والعمل على بقائهم في المنظمة (Tanwar & Prasad، ٢٠١٦).

مشكلة البحث:

نستطيع صياغة مشكلة البحث التي نقوم بدراستها، على نحو السؤال التالي:

" ما هي طبيعة العلاقة بين العلامة التجارية لجهة التوظيف Employer Brand(EB) و الاحتفاظ بالموظفين؟"

أهداف البحث:

يحاول البحث الحالي الوصول إلى الأهداف التالية:-

- تسليط الضوء على طبيعة مفهوم العلامة التجارية لجهة التوظيف، والمفاهيم الأدبيات الحديثة المتعلقة بها.
- المزيد من التركيز والاهتمام بمفهوم الاحتفاظ بالموظفين، وما يتعلق به من مفاهيم أدبيات حديثة.
- دراسة طبيعة العلاقة بين العلامة التجارية لجهة التوظيف والاحتفاظ بالموظفين.
- السعي لمحاولة سد الفجوة البحثية في نطاق فحص العلاقة العلاقة بين العلامة التجارية لجهة التوظيف والاحتفاظ بالموظفين.

أهمية البحث:

- تتمثل أهمية البحث في الاعتبارات التالية:
- التركيز على الدور الهام لمدى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها من الكوادر الهامة واستبقائهم لأطول فترة ممكنة في المنظمة .
- يعتبر مفهوم العلامة التجارية لجهة التوظيف من أهم الموضوعات التي تُثار في المجال البحثي في الفترة الأخيرة ، حيث تلعب دور كبير في التأثير على الموظفين.
- محاولة الإسهام في الأدبيات التي تفحص العلاقة بين العلامة التجارية لجهة التوظيف والاحتفاظ بالموظفين.
- محاولة الإسهام في بيان أهمية تبنى مكونات العلامة التجارية لجهة التوظيف، ودورها في الاحتفاظ بالموظفين.

متغيرات البحث:

والأتي استعراض كل متغيرات البحث وكذلك العلاقة بينها:

١ / الاحتفاظ بالموظفين:

١/١ تعريف الاحتفاظ بالموظفين:

إنَّ مفهوم الاحتفاظ بالموظفين هو مفهوم معقد؛ حيث لا توجد طريقة واحدة محدّدة للاحتفاظ بالموظفين، كما توجد تعريفات مختلفة لفكرة الاحتفاظ بالموظفين؛ فالاحتفاظ بالموظفين واستبقاؤهم هو عبارة عن: "طرق للحفاظ على المواهب داخل المنظمة" (Dhanpat et al.، ٢٠١٨)، ويُعرّف (Rappaport et al., 2003; Matongolo et al، ٢٠١٨) الاحتفاظ بالموظفين على أنه: "المجهودات التي تبذلها المنظمة للحفاظ على العمالة اللازمة لمقابلة أهداف المنظمة"، وهذه المجهودات هي عبارة عن مجموعة العوامل أو الإستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة للحفاظ على مواردها البشرية، ووفقاً لـ (Roy، ٢٠١٨) فإنَّ الاحتفاظ بالموظفين هو عملية يتم

فيها تشجيع الموظفين على البقاء في المنظمة لمدة قصوى من الوقت أو حتى الانتهاء من المشروع.

ومن خلال سرد التعريفات السابقة للعديد من الباحثين نستطيع أن نلمس مدى أهمية الاحتفاظ بالموظفين.

٢/١ أبعاد الاحتفاظ بالموظفين:

على الرغم من أنه قد تمّ تعريف مفهوم الاحتفاظ بالموظفين من قبل العديد من المؤلفين، إلا أنّ هذه التعريفات لا تختلف في جوهرها، فإنّ جوهر هذه التعريفات هو أنّ الاحتفاظ بالموظفين طريقة تتبعها المنظمات بهدف الحفاظ على القوى العاملة المهنية الرئيسية (Dugoviová، ٢٠١٩)، فهو متغيّر لا يوجد له أبعاد، ويتم قياسه من خلال مجموعة من الأسئلة المتشابهة، فهي لا تختلف كثيراً باختلاف المقياس (حيث لا توجد فروق جوهرية بينها)، فمعظم المقاييس تدور وتتركز حول نفس الأسئلة.

٣/١ أهمية تناول موضوع الاحتفاظ بالموظفين:

أكد (Fahim، ٢٠١٨) أنّه من وجهة نظر إدارية: أصبح جذب الموظفين المؤهلين أكثر إلحاحاً اليوم من أيّ وقت مضى؛ حيث يوضح الباحث أنه حدثت مجموعة من التطورات -مثل: العولمة، وزيادة أهمية المعرفة والعمل بها، وسرعة التقدم التكنولوجي، وزيادة المنافسة- وأنّ كلّ ذلك يجعل من الضروري أن تحصل المنظمات على رأس مال بشري متميز من أجل تحقيق الميزة التنافسية والنجاح التنظيمي، ويشير إلى أن الاحتفاظ بهؤلاء الموظفين القيّمين أصبح إستراتيجية قصوى لمديري الموارد البشرية في ظلّ العمل في هذه البيئة الديناميكية، بالإضافة إلى أن (Samuel & chipunza، ٢٠٠٩) يوضّحان أنّ الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين يُعدّ مصدر قلق كبير للمديرين في مواجهة المعدلات المرتفعة المتزايدة باستمرار لدوران الموظفين والتكاليف التي تُمنّأها؛ واستجابةً لذلك قام المديرون في جميع أنحاء العالم بتطبيق سياسات الموارد البشرية للتقليل من معدل دوران الموظفين وتعزيز الاحتفاظ بهم (Fahim، ٢٠١٨).

وأضاف (Fahim، ٢٠١٨) أنّ الإبقاء على الموظفين المهرة والاحتفاظ بهم في جميع أنحاء العالم يُعدُّ مصدرَ قلقٍ بالغٍ للمديرين في مواجهة ارتفاع معدلات تناقص الموظفين، ويضيف الباحث موضحاً أنّ موضوع الاستنزاف Attrition هو مشكلة حرجة تمّ تسليط الضوء عليها في جميع المنظمات هذه الأيام؛ حيث إنّ "التخفيض التدريجي في عدد الموظفين من خلال التقاعد أو الاستقالة أو الوفاة".

ويمكن أن يُعرّف -أيضاً- باسم "تخلّي الموظف عن الوظيفة وارتداده عنها" Defection أو "معدل دوران الموظفين Employee Defection or Employee Turnover، ويؤكد الباحث أنّ الاحتفاظ بالموظفين هو الجانب الآخر من عملية الاستقطاب؛ لأنّ كليهما قضايا ساخنة، ومع ذلك يشير الخبراء إلى أنه من السهل جداً جذب الأفراد واستقطابهم، بينما يصعب الاحتفاظ بهم.

٢ / العلامة التجارية لجهة التوظيف:

١/٢ نشأة مفهوم العلامة التجارية لجهة التوظيف وتعريفه:

نشأ مفهوم العلامة التجارية لجهة التوظيف لأول مرة بواسطة (Ambler & Barrow، ١٩٩٦)؛ حيث ربطا العلامة التجارية لجهة التوظيف بثلاث مجموعات رئيسة من المفاهيم؛ هي: ثقافة الشركات وهويتها، والتسويق الداخلي والتسويق الموجه بالعلاقات، وسمعة الشركة؛ حيث اقترحا أنّ هذه المفاهيم تتمثل في مصطلح واحد يمكن قياسه هو العلامة التجارية لجهة التوظيف.

ومن هذا المنطلق فإنّ جذور مفهوم العلامة التجارية بدأت في مجال المنتجات الاستهلاكية Consumer Products، ويمكن تعريف العلامة التجارية على أنها: "اسم، أو مصطلح، أو علامة، أو رمز، أو تصميم، أو مزيج من كلِّ ما سبق، وهي تهدف إلى تحديد وتمييز سلع وخدمات لبائع معين أو مجموعة من البائعين، بحيث تختلف وتتميز عن منتجات وخدمات المنافسين، فالغرض من العلامة التجارية هو

تمييز سلع أو خدمات المنظمة بحيث تختلف وتتميز عن سلع أو خدمات المنافسين (Dechawatanapaisal، ٢٠١٨).

وفي هذا الصدد قد استثمرت المنظمات في جهودها التسويقية على مدى عقود لإنشاء علامات تجارية قوية من أجل اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم، ثم حدثت ثورة (تغيير جذري) في مفهوم العلامة التجارية؛ فالعلامة التجارية نفسها أصبحت أكثر أهمية من السلعة أو الخدمة المرتبطة بها، فهي تؤثر على مدى رضا العملاء (Ind، ٢٠٠٧)، فلم تعد مجرد رمز مرئي أو عاطفي (رمز ملموس أو معنوي)، ولكنها أصبحت تمثل العلاقات مع كل أصحاب المصلحة التنظيمية، بما في ذلك الموظفين (Punjaisri & Wilson، ٢٠١٧)، وبالتالي فالعلامة التجارية ينبغي أن تمثل علاقة المنظمة مع موظفيها، بقدر ما تمثل العلاقة مع عملائها (Matanda & Ndubisi، ٢٠١٣).

وفي هذا السياق قام كل من (Ambler & Barrow، ١٩٩٦) بتطبيق فكرة العلامة التجارية على مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال النظر إلى جهة التوظيف كعلامة تجارية، وإلى الموظفين كعملاء، ويشير مصطلح العلامة التجارية لجهة التوظيف إلى الصورة الذهنية للمنظمة، بالإضافة إلى قيمها، وثقافتها؛ أي أنه يمكن أن يُنظر إليها من منظور موظفيها الحاليين؛ حيث إن مدى التقارب الوثيق والتوائم بين الموظفين وقيم العلامة التجارية وثقافتها يمكن أن يقدم للمنظمة فوائد عقلية وعاطفية (rational & emotional) للمنظمة، وقد دفع هذا الوعي أو الصحو (النظرة الجديدة) للعلامة التجارية الباحثين لاستكشاف مفهوم العلامة التجارية لجهة التوظيف ونتائجها ومخرجاتها (Dechawatanapaisal، ٢٠١٨).

وفي هذا الإطار ينبغي ملاحظة أن الفرق الوحيد بين استخدام العلامة التجارية في مجال التسويق عن استخدامها في مجال إدارة الموارد البشرية هو أن العلامة التجارية للمستهلكين تساعد في دعم الولاء لدى المستهلكين وزيادة الربحية، أما العلامة التجارية لجهة التوظيف تساعد في زيادة الولاء لدى الموظفين ومن ثم زيادة الإنتاجية (Tanwar & Prasad، ٢٠١٦).

أما عن تعريف مفهوم العلامة التجارية لجهة التوظيف، فقد أشار (Edwards، ٢٠١٠) إلى أنّ العلامة التجارية لجهة التوظيف تجمع بين اثنين من المجالات؛ وهما: التسويق وإدارة الموارد البشرية، وعرفها (Ambler & Barrow، ١٩٩٦) بأنها: "مجموعة المزايا الوظيفية والاقتصادية والنفسية التي يوفرها التوظيف ويتم تحديدها داخل المنظمة"، كما تُساعد العلامة التجارية لجهة التوظيف المنظمة على تمييز نفسها عن المنظمات الأخرى من خلال التأكيد على عروض التوظيف الفريدة التي تُقدّمها (Backhaus & Tikoo، ٢٠٠٤).

وفي منحى آخر؛ يرى (Lievens et al، ٢٠٠٣) أنّ العلامة التجارية لجهة التوظيف يُمكن أن يُنظر إليها من جانبين: الجانب المادي Instrumental (ويشتمل على الجوانب المادية الملموسة بدرجة كبيرة؛ مثل الأجر وظروف العمل)، والجانب المعنوي أو الرمزي (ويُمثل الصورة الذهنية لجهة التوظيف)؛ حيث تُعرّف الأخيرة بأنها: المزايا غير الملموسة المرتبطة بالمنظمة، وتقوية هذه المزايا المعنوية من المتوقع أن يُحسّن من العوامل المرتبطة بالعمل؛ مثل الهوية (Davies et al، ٢٠١٨).

وفيما له صلة بالموضوع؛ ذكر (P. Theurer et al، ٢٠١٦) أنّ (Ambler & Barrow، ١٩٩٦) يُعدّ من أوائل الباحثين الذين أشاروا إلى مفهوم العلامة التجارية لجهة التوظيف؛ حيث أكدا على قدرتها على جذب الموظفين المحتملين والاحتفاظ بالموهب الحالية، وذكرنا أنّها عبارة عن حزمة من المزايا التي يُقدّمها صاحب العمل أثناء التوظيف (Ambler & Barrow، ١٩٩٦).

وفي السياق ذاته؛ أشار (Backhaus & Tikoo، ٢٠٠٤) إلى أنّ العلامة التجارية لجهة التوظيف هي العملية التي يتم فيها بناء هويّة محددة وفريدة من نوعها لهذه الجهة، واقترح (Roper et al، ٢٠١٣) أنّ العلامة التجارية لجهة التوظيف هي تطوير للصورة الذهنية للمنظمة وسمعتها كجهة توظيف محتملة، وسيكون لها تأثير على قدرتها على الاحتفاظ بالموظفين.

وقد أكد (R.Edwards، ٢٠١٠) أنّ الأطراف المستهدفة من قبل العلامة التجارية لجهة التوظيف هم الموظفون الحاليون والمحتملون، فالعلامة التجارية لجهة التوظيف تُعرّف بأنها: مجموعة من المجهودات التي تبذلها المنظمة، حيث تعرض نفسها وتقدمها بصورة ذهنية جيدة وإيجابية؛ لكي يشعر الموظفون الحاليون والمحتملون أنها مكان العمل المفضل والمرغوب فيه (Vaijayanthi et al., 2011، Berthon et al، ٢٠٠٥).

ومن هذا المنطلق؛ فإنّه يُمكن تناول العلامة التجارية لجهة التوظيف على مستويين؛ المستوى الأول: هو هوية العلامة التجارية لجهة التوظيف EB identity، وهي عبارة عن عروض التوظيف القوية التي تقوم المنظمة بتصميمها وتقديمها للموظفين؛ حيث يتم إدراكها على أنها صورة ذهنية داخلية للعلامة التجارية لجهة التوظيف Internal EB image، والمستوى الثاني: هو (External EB image) EEBI التي يتم إدراكها على أنّها صورة ذهنية خارجية للعلامة التجارية لجهة التوظيف من قبل الموظفين الحاليين وكذلك الموظفين المحتملين (Vaijayanthi et al، ٢٠١١).

وتأسيساً على ما تقدّم؛ فإن مجهودات العلامة التجارية لجهة التوظيف تتضمن تقديم عروض توظيف ملموسة وغير ملموسة، وكذلك إدارة جوانب الصورة الذهنية للمنظمة Organization Image وهويتها، بالنسبة للجاذبية التنظيمية للموظفين (المستقبليين) المحتملين فهي تشمل على الاتصال الخارجي External بهم؛ لزيادة وعيهم بالمنظمة وسمعتها، أما بالنسبة للهوية التنظيمية فهي تتضمن قيماً، ومميزات، وخصائص تساعد في إعطاء معنى وقيمة لدى الموظفين، بالإضافة إلى توجيه سلوكهم (Vaijayanthi et al، ٢٠١١).

هذا، وتعمل الجهود التي تتم بصدد تحديد هوية المنظمة وكذلك التي تتم بصدد إدارة صورتها الذهنية الخارجية على دعم العلامة التجارية للجهة الموظفة في النهاية، فكل النوعين من الجهود يكمل بعضهما الآخر، فلقد أشار (R.Edwards،

(٢٠١٠) إلى أن هوية المنظمة تساعد في تلخيص الصورة الذهنية للمنظمة من منظور العلامة التجارية لجهة التوظيف.

وعلى الجانب الآخر فإن إدارة الصورة الذهنية للعلامة التجارية لجهة التوظيف وأهمية التأكيد على عناصر الجذب الإيجابية للصورة الذهنية سوف تساعد على تشجيع الموظفين على تحديد قيم العلامة التجارية لجهة التوظيف بل ومشاركتها مع الآخرين، فالعلامة التجارية للمنظمة هي تطوير لصورتها الذهنية وسمعتها كجهة توظيف محتملة، وسوف تؤثر على قدرتها على الاحتفاظ بالموظفين (Gilani & Cunningham, ٢٠١٧).

٢/٢ المصطلحات المتعلقة بالعلامة التجارية لجهة التوظيف:

في هذا الصدد أشار الباحثون إلى أن هناك غموضاً وتضارباً في المصطلحات المتعلقة بالعلامة التجارية لجهة التوظيف؛ فعلى سبيل المثال: أكد (Theurer et al, ٢٠١٦) تضارب مصطلحات العلامة التجارية لجهة التوظيف والصورة الذهنية لها، ويمكن أن يؤدي الغموض في هذه المصطلحات إلى عدم اتساق في المقارنات البحثية فيما يتعلق بتلك المواضيع (Cable & Turban, 2001; Rampl & Kenning, 2014; Martin & Hetric, 2009, ٢٠٠٩، ومع ذلك يرى (Ambler & Barrow, ١٩٩٦) أن تلك المفاهيم تظل مميزة ومختلفة في هدفها وغرضها حتى لو كانت تتداخل في بعض الجوانب.

وترى الباحثة أنه لا يزال حتى الآن هناك بعض الخلط في المفاهيم المتعلقة بالعلامة التجارية لجهة التوظيف؛ لذلك لا بد من التنويه عن ذلك ومحاولة توضيح الفرق بين هذه المصطلحات بدلاً من استخدام مصطلحات أخرى للمفاهيم المماثلة، فقد أُشير من قبل إلى أنه يمكن النظر إلى العلامة التجارية الخارجية لجهة التوظيف على أنها الصورة الذهنية لجهة التوظيف (بمعنى: التصورات الذهنية من قبل الجهات الخارجية من المتعاملين مع المنظمة حول السمات المتعلقة بالمنظمة)، في حين أن العلامة التجارية الداخلية لجهة التوظيف تتعلق بهوية جهة التوظيف، بمعنى

التصورات الذهنية من قبل من هم داخل المنظمة حول السمات المتعلقة بالمنظمة، وبذلك تُعدُّ العلامة التجارية الخارجية لجهة التوظيف مرادفًا لإدارة الصورة الذهنية لجهة التوظيف، وبالمثل فإنَّ مصطلح العلامة التجارية الداخلية لجهة التوظيف مرادف لمصطلح إدارة الهوية (lievens & Slaughter، ٢٠١٦).

وعلى الرغم من أن العلامة التجارية لجهة التوظيف هي -من الناحية الفنية ببساطة كتعريف لها أو كمصطلح- اسم وشعار، إلا أن جميع المعارف المتعلقة بالعلامة التجارية قد يتم تلخيصها وتجميعها غالبًا تحت مصطلح (Knowledge Employer Brand)؛ أي المعرفة المتعلقة بالعلامة التجارية لجهة التوظيف، التي تتألف بشكل أساسي من الإلف (الاعتیاد) على جهة التوظيف Employer Familiarity، والصورة الذهنية لها Employer Image، وسمعتها Employer Reputation (Cable & Turban، ٢٠٠١).

أمَّا القيمة المضافة كنتيجة لاستجابة الموظف لمعرفة جهة التوظيف فيتم التعبير عنها عمومًا باعتبارها "حقوق الملكية للعلامة التجارية للجهة الموظَّفة" أو "حقوق التوظيف" فيما يتعلق بمرحلة ما قبل التوظيف (Theurer et al، ٢٠١٦).

وفي منحى آخر؛ يُعدُّ الإلف أو الوعي الجيد بجهة التوظيف مقدمة ضرورية للصورة الذهنية لجهة التوظيف وسمعتها؛ لأن الإدراك أو الوعي بالمنظمة يمثل التقييم المعرفي لما إذا كان الباحثون عن وظيفة على دراية بالمنظمة أم لا (Cable & Kanar، ٢٠٠١؛ Collins & Turban، ٢٠١٤)، ومن خلال مراجعة تعريفات السمعة في مختلف المجالات (Highhouse et al، ٢٠٠٧) فإنه ينظر إلى السمعة باعتبارها حكمًا تقديريًا Evaluative Judgment مستقرًا عن المنظمة من قبل جمهورها العام (أو من قبل العديد من الدوائر التي تتعامل معها؛ مثل الباحثين عن عمل)، لكنه تقدير عالمي بشكل مؤقت Global, Temporally Stable؛ وعلى هذا النحو فإنَّ السمعة تختلف عن الصورة الذهنية، وأيضًا تُشير سمعة المنظمة إلى كيفية

تصور الأفراد الخارجيين وإدراكهم عن المنظمة؛ مثل العملاء أو الموظفين المحتملين تجاهها (Fombrun & Shanley، ١٩٩٠).

أمّا عن الصورة الذهنية لجهة التوظيف فقد ذكر (Lievens & Slaughter، ٢٠١٦) أنه يُمكن تناول الصورة الذهنية لجهة التوظيف في إطار أوسع؛ لأن الصورة الذهنية لجهة التوظيف ليست سوى واحدة من الصور المحتملة التي قد يحملها الأفراد تجاه المنظمة؛ وعلى هذا النحو فإنّ الصورة الذهنية لجهة التوظيف هي جزء من مصطلح أوسع متعدّد الأبعاد للصورة التنظيمية Organizational Image، التي تتكوّن من عدّة جوانب مختلفة ومتعددة؛ (مثل: أصحاب المصلحة أو جماهير المنظمات)، وتحمل صورًا مختلفة لنفس المنظمة (Lievens & Slaughter، ٢٠١٦).

وطبقًا لـ (Highhouse et al، ٢٠٠٧) تُعرّف الصورة الذهنية لجهة التوظيف بأنها: مزيج من التصورات الذهنية من قِبَل الموظفين لجوانب معينة للمنظمة، وهناك عدة عناصر مهمّة متضمنة في هذا التعريف فيما يتعلق بالصورة الذهنية لجهة التوظيف؛ وهي: أنها انطباعات فردية وليست جماعية، وليست مستقرة ولكنها قد تتغير، ولا تُمثّل انطباعًا عامًّا ولكنها تستهدف جوانب محددة، وتتعلق (بالمعرفة) الإدراك cognitive بجهة التوظيف.

وخلاصة ما تقدّم: فإن الصورة الذهنية لجهة التوظيف والمصطلحات المتعلقة بها تتشابه وتتفق في بعض السمات وتختلف في سمات أخرى.

أمّا عن أهمية إدراك وجهة نظر الموظفين تجاه العلامة التجارية لجهة التوظيف، فيُشير (Theurer et al، ٢٠١٧) إلى أنّ تصور الفرد عن المنظمة يؤدي دورًا مهمًّا في قرار متابعة العمل معها.

وفيما له صلة بالموضوع؛ فإنه عندما يكون لدى الأفراد تصورات إيجابية عن المنظمات ذات العلاقة التجارية التنافسية كجهات توظيف، التي يمكن أن تشمل المزايا والمكافآت والتطوير الوظيفي وبيئة عمل إيجابية (Jain & Bhatt، ٢٠١٥)، فإنّ

ذلك يُمكن أن يؤدي إلى ارتباط الموظف وتعلقه بالعلامة التجارية لجهة التوظيف، وزيادة ولاءه للمنظمة Gilani & Cunningham (1991; Aker, 2017)، فسمات العلامة التجارية للجهة الموظفة يُمكن أن تجعل لدى الموظفين الحاليين أو المحتملين تصوراً إيجابياً عن المنظمة؛ مما قد يزيد من عدد الطلبات المناسبة لشغل منصب معين (Moroko & Uncles, 2008)، واستمرار العمل، والبقاء فيها.

وفضلاً عما تقدم؛ أظهرت الأبحاث أن المنظمات (جهات التوظيف) ذات العلامات التجارية القوية تُحدث بشكل تلقائي صورة إيجابية في ذهن الفرد (Davies, 2018)، فالمنظمات التي تجعل لدى الموظف الحالي تجربة (خبرة) توظيف جيدة تستفيد من ذلك؛ حيث يؤدي ذلك إلى زيادة رضا الموظفين والتزامهم وكذلك الاحتفاظ بهم، وأيضاً يؤدي ذلك إلى بناء علامة تجارية قوية عن جهة التوظيف في أذهان الجهات الخارجية بشكل تلقائي (Jain & Bhatt, 2015).

٣/٢ أبعاد العلامة التجارية لجهة التوظيف:

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد العلامة التجارية لجهة التوظيف، فقد تناولت دراسة (Kucherav & Zavyalova, 2012) السمات الاقتصادية، والسمات النفسية، والسمات الوظيفية، والسمات التنظيمية كأبعاد لهذه العلاقة، كما تناولت دراسة (Tanwar & Prasad, 2016) مجموعة أخرى من الأبعاد التي تمثلت في: التوازن بين الحياة والعمل، وسمعة المنظمة، والتنوع، والثقافة التنظيمية، والتدريب، والتطوير، والأخلاقيات، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، بالإضافة إلى الابتكار، والكفاءة، والإخلاص، والهيبة (التأثير)، والصلابة، وهي الأبعاد التي تناولها (Highhouse et al, 2003).

وفي السياق نفسه أظهرت الدراسات السابقة أهمية الأبعاد غير الملموسة للعلامة التجارية لجهة التوظيف، فقد أشار (Davies et al, 2018) إلى إمكانية تحسين عوامل متعددة تتعلق بالعمل؛ مثل: تحديد هوية المنظمة وشخصيتها من خلال تقوية السمات الرمزية Symbolic Attributes غير الملموسة الخاصة بالعلامة التجارية

لجهة التوظيف، وأيضًا أكد (Highhouse et al، ٢٠٠٣) أنّ السمات الرمزية -مثل: الابتكار- تدعم اختلاف المنظمة وتميزها مقارنةً بالسمات الملموسة، وبالإضافة إلى ذلك فلقد نادى (Lievens & Slaughter، ٢٠١٦) بضرورة إجراء مزيد من الأبحاث لاختبار وفحص المقاييس الرمزية للعلامة التجارية لجهة التوظيف؛ لمحاولة الوصول إلى أكثر الأبعاد مصداقية استخدامًا واتفاقًا عليها، وكذلك نادى بإجراء مزيد من الأبحاث المستقبلية لمعرفة دور سمات (أبعاد) العلامة التجارية لجهة التوظيف في الرضا الوظيفي وغيرها من المتغيرات، (التي يُمكن أن يكون الاحتفاظ بالعاملين أحدها)، وهو ما تم تناوله كجزء من البحث الحالي.

وترى الباحثة أنه من المناسب للبحث الحالي تبنيّ الدفاء (الشعور بالراحة) والجدارة، كأبعاد للعلامة التجارية لجهة التوظيف في البحث الحالي؛ حيث أوضح (Davies et al، ٢٠١٨) أنّ الدفاء (الشعور بالراحة) والجدارة Competence من أبرز وأشهر الأبعاد المستخدمة فيما يتعلق بالعلامة التجارية لجهة التوظيف، بالإضافة إلى أن هذين البعدين من الأبعاد الأساسية المتضمنة في التفاعلات الإنسانية (Highhouse et al، 2002; Fiske et al، ٢٠٠٧)، وأيضًا سوف يتم تبني مقياس (Huang et al، ٢٠٢٠) لحدائثة المقياس واعتماده على المقياس المطور بواسطة (Aaker et al، ٢٠١٠) وهو من أبرز الباحثين دراسةً لهذا المجال، وكذلك لملائمته لأغراض الدراسة.

والدفاء (الشعور بالراحة) هو أن يُنظر إلى الفرد أو المجموعة على أنه موثوق فيه، ولا يُشكل تهديدًا، بينما الجدارة فتتمثل في أنّ الفرد أو الجماعة تكون قادرة على تفعيل قراراتها، سواء على المستوى الإيجابي أو السلبي (Fiske et al، ٢٠٠٢).

٤/٢ أهمية تناول موضوع العلامة التجارية لجهة التوظيف:

على مدى العقدين الماضيين ازداد الاهتمام العلمي بالعلامات التجارية لجهة التوظيف بشكل كبير، إلا أنّ هذه الأبحاث مجزأة بين مجالات متعددة؛ مما أدى إلى وجود تفسيرات غير متجانسة لمفهوم العلامة التجارية لجهة التوظيف ونطاقه، وهو ما

أعاق المزيد من التقدم النظري والتجريبي (P. Theurer et al, ٢٠١٦)، وذلك يُمثّل فجوة بحثية تستلزم المزيد من البحث فيها، وهو ما يتم تناوله في هذا البحث.

وفي هذا الصدد؛ تُعدّ العلامة التجارية لجهة التوظيف موضوعاً مثيراً للاهتمام حيث إنها تضم اثنين من المجالات التنظيمية المهمة معاً، وهما: العلامة التجارية والموارد البشرية؛ حيث إنهما يقدمان نظرة مكتملة حول كيفية جذب الموظفين المناسبين والاحتفاظ بهم (Backhaus & Tikoo, ٢٠٠٤)، فالعلامة التجارية للجهة الموظفة تدعم المنظمة وتجعلها جهة عمل محتملة، وعلى المنظمة أن تهدف إلى وضع نفسها كجهة توظيف توفر تجربة عمل متميزة وفريدة، وكذلك فإنّ العلامة التجارية القوية لجهة التوظيف تتضمن المكافآت والرواتب والمزايا والتقدم الوظيفي وفرصة للقيمة المضافة (Jain & Bhatt, 2015; lievens & Highhouse, ٢٠٠٣).

وفي سياق متصل؛ أوضح (Davies et al, ٢٠١٨) أنّ للعلامة التجارية لجهة التوظيف تأثيراً إيجابياً على: ولاء الموظفين، والاحتفاظ بهم، ورضاهم، والانجذاب والألفة مع جهة التوظيف، والتميز عن العلامات التجارية المنافسة الأخرى؛ فالمنظمات التي تتبنى ذلك المفهوم وتُطبقه باهتمام وجدّ تستفيد من ذلك، حيث يترتب على ذلك زيادة الاهتمام من قبل الموظفين المحتملين تجاه المنظمة وأيضاً يُحقّق ذلك مستويات أعلى من الولاء والالتزام من قبل الموظفين الحاليين (Chhabra & Sharma, 2014; P. Theurer et al, ٢٠١٦).

وتتفق الباحثة مع ما أشار إليه (Mosley, 2007; Coaley, ٢٠١٩) من أنّ الموظفين الذين يستمتعون بالعمل لدى المنظمة يصبحون دون عمد -دون وعي؛ أي لا شعورياً أو لا إرادياً- سفراء للعلامة التجارية لجهة التوظيف، فيمدحون المنظمة ويقومون بتزكيته للعائلة والأصدقاء ودائرة معارفهم، وأيضاً يظنون مخلصين للمنظمة لفترة أطول، وكلّ ذلك تم من خلال قدرة جهة التوظيف على التعرف على المجالات التي يُمكن أن تقدم فيها تجربة توظيف فريدة من نوعها، وكذلك النظر في المزايا الملموسة وغير الملموسة التي تقدمها.

ومن الجدير بالذكر أنّ موضوع العلامة التجارية لجهة التوظيف لا يزال يحتاج إلى مزيد من البحث؛ حيث إنّه تم تناول هذا الموضوع في العديد من المجالات الأخرى؛ مثل التسويق، وأيضًا مجالات البحث ذات الصلة (على سبيل المثال: الجاذبية التنظيمية)، مما يجعل من الصعب التمييز بين المساهمات الفعلية لكل بحث من هذه الأبحاث المتعلقة بالعلامة التجارية لجهة التوظيف (Berthon et al, 2005)، وأيضًا على الرغم من أن معظم المفاهيم تتضمن الموظفين المحتملين والحاليين، إلا أن غالبية الأبحاث التي تم تطبيقها عمليًا تُركّز على الاستقطاب وليس الاحتفاظ بالموظفين، فلا يوجد حتى الآن إجماع على المجموعة المستهدفة (The Target Group, P. Theurer et al, 2016).

وفي منحنى آخر؛ يُشير (Tanwar & Prasad, 2016) إلى أنّه يجب على المنظمة التأكّد من أن الموظفين الحاليين يعيشون (يتبنون) العلامة التجارية “Living The Brand”؛ مما يساعد بشكل أكبر في إيجاد اتجاهات إيجابية لديهم من أجل تطوير ثقتهم من خلال تحقيق وعود العلامة التجارية، ممثلة في السمات المميزة لها، حتى تصل درجة تبنيهم لها إلى أنهم يدافعون عنها خارج المنظمة ويروجون لها؛ ولذلك يُلاحظ أن هناك دراسات هدفت إلى التأكّد من أن أبعاد العلامة التجارية لجهة التوظيف التي ساعدت المنظمة في جذب الموظفين في البداية، قد ساعدت أيضًا في توليد الرضا الوظيفي في النهاية، ومن ثم يمكن تبني مفهوم العلامة التجارية لجهة التوظيف كإستراتيجية لتحقيق رضا الموظفين والاحتفاظ بهم.

وفي هذا الإطار يُلاحظ أنّ أدبيات العلامة التجارية لجهة التوظيف قد ركزت على الحاجة التنظيمية لجذب المواهب (Backhaus, 2016)، فالأبحاث التي تمّت في موضوع العلامة التجارية لجهة التوظيف ركزت في الغالب على الباحثين عن وظيفة وعلى إستراتيجيات الاستقطاب، وذلك بنسبة 60% من الأبحاث التي تمت في هذا المجال، و7% فقط من الدراسات ركزت على إدراك الموظفين الحاليين وتصورهم

تجاه العلامة التجارية للجهة المؤظفة، و ٣٣٪ من الأبحاث اختبرت ودرست مزيجًا من الموظفين الحاليين والمحتملين (Theurer et al، ٢٠١٦).

وفيما له صلة بالموضوع؛ اتضح أنه غالبًا ما يتم استخدام استراتيجيات العلامة التجارية لجهة التوظيف من قبل المنظمات لإيجاد صورة إيجابية في أذهان الموظفين المحتملين (Anitha & Madhavkumar، ٢٠١٢) إلا أن حملات العلامة التجارية لجهة التوظيف يمكن أن يتجاوز نطاق جذب المرشحين الخارجيين للوظائف إذا تم استخدام هذه البرامج -أيضًا- للحفاظ على الصورة الذهنية الداخلية للعلامة التجارية لجهة التوظيف للتأثير على الموظفين الحاليين واستبقائهم في المنظمة والاحتفاظ بهم (Backhaus & Tikoo، ٢٠٠٤).

٣/ الدراسات السابقة التي تناولت العلامة التجارية لجهة التوظيف والاحتفاظ بالموظفين:

ذكر (Dechawatanapaisal، ٢٠١٨) أنه قد تمّ تبني الاحتفاظ بالموظفين كأسلوب إداري من قبل في الدراسات السابقة؛ حيث حُدّد واختبر، إلا أنه أصبح من الضروري تحديد مدى إمكانية ربطه بالعلامة التجارية لجهة التوظيف، على أساس أنه في الوقت الحاضر أصبحت بيئة العمل تنافسية بشكل متزايد، ويُلاحظ أنه في هذه البيئة التنافسية، بدأت العلامة التجارية لجهة التوظيف في التواجد والظهور بشكل سريع كاستراتيجية من إستراتيجيات الموارد البشرية طويلة الأجل لجذب القوى العاملة الموهوبة والاحتفاظ بها.

وفي إطار أهمية الاحتفاظ بالموظفين، يرى (Matanda & Ndubisi، ٢٠١٣) أن أحد الأساليب أو المداخل المحتملة للاحتفاظ بهم واستبقائهم هو التسليم والاعتراف بأن الموظفين هم عنصر أساسي فيما يتعلق بالعلامة التجارية، كعملاء داخليين؛ حيث تشير الأبحاث حول العلامات التجارية -على سبيل المثال (Al-Shuaibi et Coaley، ٢٠١٩، al., 2016) - إلى أنّ موازنة قيم العلامات التجارية والثقافة

التنظيمية، والإستراتيجية، ومدى إدراك الموظفين لهذه العوامل ومدى اقتناعهم بها، يمكن أن تؤثر على الاحتفاظ بالموظفين، فالموظفون المتحمسون لتبني العلامة التجارية لجهة التوظيف سوف يكون لديهم ميل إلى الترويج لها، والدفاع عنها، والالتزام بشكل مؤثر وفعال تجاه المنظمة، والبقاء بها.

ومن الجدير بالذكر في هذا الصدد: أن بداية تبني مفهوم العلامة التجارية في مجال الموارد البشرية -كما أكد (Dechawatanapaisal، ٢٠١٨) - كان من خلال الباحثين (Ambler & Barrow، ١٩٩٦)؛ حيث أشار إلى أنهما أول من قدّم مفهومًا للعلامة التجارية التنظيمية، وقاما بتطبيق الفكرة على مجال إدارة الموارد البشرية (HR)، وذلك من خلال النظر إلى الجهة الموظفة كعلامة تجارية وإلى الموظفين كعملاء، ويشير إلى أن مدى التقارب الوثيق والملائمة بين الموظفين وقيم وثقافة العلامة التجارية يمكن أن يُقدّم للمنظمة فوائد عقلية وعاطفية (Rational and Emotional لتحسين خبرات التوظيف (Anisimova & Mavondo, 2010; Mosley، ٢٠٠٧).

وفي منحنى آخر فقد دفع هذا الوعي أو الصحوّة (أو النظرة الجديدة) للعلامة التجارية الباحثين لاستكشاف مفهوم العلامة التجارية الداخلية وعواقبها (أو نتائجها ومخرجاتها)، إلا أنه لا يزال يتعيّن استكشاف المفهوم، لا سيما في أدبيات إدارة الموارد البشرية؛ حيث إنه حتى الآن لم يُكتب الكثير عن العلاقات بين العلامة التجارية الداخلية والاحتفاظ بالموظفين، وذلك على الرغم من الاهتمام المتزايد بنظرية العلامة التجارية الداخلية.

وتتفق الباحثة مع ما ذكره (Tanwar & Prasad, 2016) من أن العلامة التجارية لجهة التوظيف هي إستراتيجية يمكن استخدامها للحصول على المواهب المؤهلة وجذبها والاحتفاظ بها من خلال ترسيخ وتأسيس فكرة أن المنظمة هي جهة التوظيف المفضلة لدى الموظفين، على أساس أن نتائج ومخرجات العلامة التجارية لجهة التوظيف هي:

الرضا الوظيفي والإنتاجية والالتزام التنظيمي ودعم العلامة التجارية (الترويج لها والدفاع عنها)، وهذه المخرجات بدورها سوف تؤثر على الاحتفاظ بالموظفين.

ومن منطلق التأكيد على أهمية موضوع العلامة التجارية لجهة التوظيف ((EB)) ذكر (Livenes&Slaughter، ٢٠١٦) أنّ هذا الموضوع يُعدُّ واحدًا من أهم الموضوعات في مجال إدارة الموارد البشرية، كذلك ذكر (Gilani&Cunningham، ٢٠١٧) أنّ ذلك الموضوع تنزايد أهميته؛ حيث إنّه يربط بين اثنين من المجالات التنظيمية المهمّة؛ وهما: العلامة التجارية والموارد البشرية، وكلاهما يُعطي نظرة شاملة عن كيفية جذب الموظفين المناسبين والاحتفاظ بهم، فهو موضوع مهم لنجاح المنظمة؛ لذلك قام الباحثان بعمل مراجعة للدراسات السابقة الخاصة بهذا الموضوع، حيث قاما بإجراء مراجعة تفصيلية للأدبيات حول المساهمات الأكاديمية في المجالات المتعلقة بموضوع بحثه، واستنتجوا أنّ العلامة التجارية لجهة التوظيف تؤثر على الاحتفاظ بالموظفين واستبقائهم في المنظمة.

وقد ذهب (Tanwar & Prasad, 2016) إلى تطوير إطار مفاهيمي لمُدخلات ونتائج العلامة التجارية لجهة التوظيف، وقاما بتحليل دور العلامة التجارية لجهة التوظيف في بناء مروجين ومؤيدين وداعمين للعلامة التجارية، يقومون بنشر أمور وأخبار إيجابية عن المنظمة من خلال الكلمة المنطوقة Word of Mouth، وقد أظهرت نتائج بحثهما وجود علاقة إيجابية بين نتائج ومخرجات العلامة التجارية لجهة التوظيف؛ مثل: الرضا الوظيفي، والعقد النفسي، والاحتفاظ بالموظفين واستبقائهم.

وقد أوضحت نتائج بحث (Dechawatanapaisal، ٢٠١٨) أنّ هناك علاقة بين العلامة التجارية لجهة التوظيف والنية للبقاء في المنظمة، وأشارت نتائج البحث إلى أنه يُمكن للمنظمات أن تقوم بزيادة الاحتفاظ بالموظفين من خلال العلامات التجارية الداخلية، وأكّدت الدراسة أنّ هذه الجهود ليست فقط مهمة لمديري العلامات التجارية، بل هي مسؤولية مشتركة لجميع الموظفين على جميع المستويات، فلا بد من التعاون

بين إدارة العلامة التجارية وإدارة الموارد البشرية، حيث يُعدُّ ذلك عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق هذه الجهود.

واستكمالاً لما تقدّم: قام (Matongolo et al ، ٢٠١٨) بدراسة العلاقة بين العلامة التجارية لجهة التوظيف على الاحتفاظ بالموظفين ، وذلك من خلال الأبعاد الآتية: القيادة والتطوير، إستراتيجية المكافآت، والتوجه بالموظفين؛ أي توفير بيئة عمل مرنة لا تُقيّد الموظفين وتمنحهم الاستقلالية ، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ كلاً من استراتيجية المكافآت والتوجه بالموظفين، كإجراءات للعلامة التجارية لجهة التوظيف، لهما تأثير على الاحتفاظ بالموظفين من ذوي المواهب لفترة أطول.

نتائج البحث:

في ضوء ما تم استعراضه من الأدبيات السابقة، فإنه يُمكن للباحثة أن نسرد بعض النتائج والتوصيات في النقاط التالية:

- في نطاق الدراسات العربية لا يزال هناك فجوة فيما يخص دراسة العلاقة بين العلامة التجارية لجهة التوظيف والاحتفاظ بالموظفين.
- - يُمثل موضوع العلامة التجارية لجهة التوظيف واحداً من أهم الموضوعات في مجال إدارة الموارد البشرية، ويحتاج إلى مزيد من الدراسة.
- - تتزايد أهمية موضوع العلامة التجارية لجهة التوظيف؛ حيث إنه يربط بين اثنين من المجالات التنظيمية المهمّة، وهما العلامة التجارية والموارد البشرية، وكلاهما يُعطي نظرة شاملة عن كيفية جذب الموظفين المناسبين والاحتفاظ بهم، فهو موضوع مهمٌ لنجاح المنظمة.
- - إن الاحتفاظ بالموظفين في المنظمة هو أمر حيويٌّ ومهمٌ؛ حيث يؤثر على مدى قدرة المنظمة على الاستجابة بفعالية لاحتياجات السوق والحفاظ على ولاء العملاء، والنجاح التنظيمي، فلا بد من مزيد من تسليط الضوء عليه.

- - لا يزال هناك افتقار إلى وجود صورة أوسع وأكثر وضوحًا للعلاقة بين العلامة التجارية لجهة التوظيف والاحتفاظ بالموظفين.
- - اتجهت الدراسات السابقة إلى التركيز على الموظفين المحتملين فيما يتعلّق بالعلامة التجارية لجهة التوظيف، وركّز القليل منها على كيفية جعل العلامة التجارية لجهة التوظيف جاذبة ومرضية للموظفين الحاليين ومن ثم بقاءهم في المنظمة، ولاشكّ أن ذلك يمثل فجوة مهمّة في الأدبيات السابقة، ويحاول البحث الحالي تغطيتها.
- - أظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن الدراسات التي تناولت دور العلامة التجارية لجهة التوظيف في توليد الرضا الوظيفي للموظفين ومن ثم الاحتفاظ بهم واستبقائهم هي دراسات قليلة، كما أنها تمّت على الموظفين المحتملين، وذلك يمثل فجوة في الأدبيات والدراسات السابقة.
- - أنّ ثمة ندرة في الدراسات التي تتناول العلاقة بين العلامة التجارية لجهة التوظيف والاحتفاظ بالموظفين، بالإضافة إلى أن الدراسات السابقة اتجه تركيزها على الموضوع المتعلق بالاستقطاب، والقليل منها ركّز على كيفية جعل العلامة التجارية لجهة التوظيف جاذبة ومرضية للموظفين الحاليين، ومن ثم بقاءهم في المنظمة، وذلك يمثل فجوة مهمّة في الدراسات؛ لأن العلامة التجارية لجهة التوظيف يمكن أن تنتج السلوك المرغوب فيه فقط إذا كانت تُعدّ جاذبة للموظفين الحاليين، فما كان جاذبًا للموظفين لاستقطابهم للمنظمة ليس شرطًا أن يكون كافيًا لاستبقائهم فيها ورضاهم على المدى الطويل، لأنّ أسباب الموظفين وتفضيلاتهم لاختيار مكان العمل تتغيّر أثناء قيامهم ببناء وظائفهم، وعلى الرغم من ذلك فإنّ عدد الأبحاث التي تمّت بصدد تأثير العلامة التجارية على الموظفين الحاليين يُعدّ قليلًا نسبيًا، فعلى الرغم من أنه من المهم للمنظمة جذب أفضل المرشحين إلّا أن الأكثر أهمية من ذلك هو البقاء والاستمرار في المنظمة والمساهمة المثمرة بها لمدة طويلة، ولهذا السبب يجب التركيز على الاحتفاظ بالموظفين من خلال إدارة الخبرة التوظيفية الإجمالية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- (١) عشوش، محمد أيمن (٢٠١٢)، إدارة الموارد البشرية في مواقع العمل .
- (٢) فضلون، عماد الدين (٢٠١٨) أثر الذكاء الوجداني للقيادات الإدارية على الاحتفاظ بالموهبة البشرية – دراسة تطبيقية على البنك الأهلي المصرى فى محافظات القاهرة الكبرى.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

- 1) Aaker, J., Vohs, K. D., & Mogilner, C. (2010). Nonprofits are seen as warm and for-profits as competent: Firm stereotypes matter. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 224-237.
- 2) ALDamoe, F. M. A., Yazam, M., & Ahmid, K. B. (2012). The mediating effect of HRM outcomes (employee retention) on the relationship between HRM practices and organizational performance. *International Journal of Human Resource Studies*. ٨٨-٧٥ ، (١)٢ ،
- 3) Al-Jabari, B. (2017). *Investigation of the Effects of Employee Engagement and Affective Commitment on Retention*. Lawrence Technological University.
- 4) Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of management Perspectives*, 24.٦٤-٤٨ ، (٢)
- 5) Allui, A., & Sahni, J. (2016). Strategic human resource management in higher education institutions: empirical evidence from Saudi. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. ٣٧١-٣٦١ ، (٢)٢٣٥ ،
- 6) Alnaqbi, W. (2011). The relationship between human resource practices and employee retention in public organisations: an exploratory study conducted in the United Arab Emirates.
- 7) Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Brand Equity: Toward a Conceptual

- Framework. In Looking Forward, Looking Back: Drawing on the Past to Shape the Future of Marketing. Springer, Cham (pp. 865-865).
- 8) Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*.
 - 9) Al-Shuaibi, A. S. I., Shamsudin, F. M., & Aziz, N. A. (2016). Developing Brand Ambassadors: The Role of Brand-centred Human Resource Management. *International Review of Management and Marketing*, 6(7S.١٦١-١٥٥ ،(
 - 10) Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206. APPLE, I. (2007). Apple reinvents the phone with iphone٤٤ -.
 - 11) Anisimova, T., & Mavondo, F. T. (2010). The performance implications of company- salesperson corporate brand misalignment. *European Journal of Marketing*.
 - 12) Anitha, J., & Madhavkumar, V. (2012). A study on the impact of Personality Characteristics on Employer Attractiveness. *Journal of contemporary research in management*.(٣)٧ ،
 - 13) App, S., & Büttgen, M. (2016). Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment?. *Employee Relations*.٧٢٣-٧٠٣ ،(٥)٣٨ ،
 - 14) App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management revue*.٢٧٨-٢٦٢ ،
 - 15) Arishi, M., Elsaid, A. M., Dawi, S., & Elsaid, E. Impact of Socially Responsible Leadership on Employee Leave Intention: Exploratory Study on IT Companies in Egypt
 - 16) Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (2005). Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-

- functional brand message synergy. Journal of Product & Brand Management.
- 17) Azeez, S. A. (2017). Human resource management practices and employee retention: A review of literature. Journal of Economics, Management and Trade, 1-10
 - 18) Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. Organization Management Journal, 13(4), 193-201.
 - 19) Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Career development international. ٥١٧-٥٠١ ، (٥)٩ ،
 - 20) Barrow, S., & Mosley, R. (2005). Bringing the best of brand management to people at work. New York: JohnWiley&Sons, Ltd.
 - 21) Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. Academy of management Journal, 45(3), 587-597
 - 22) Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: The case of Saab. Corporate reputation review-٢)٥ ، ١٤٢-١٣٣ ، (٣
 - 23) Berry, M. L., & Morris, M. L. (2008). The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction on Turnover Intent. Online Submission.
 - 24) Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. International journal of advertising ١٧٢-١٥١ ، (٢)٢٤ ،
 - 25) Bhanugopan, R., Aladwan, K., & Fish, A. (2013). A structural equation model for measuring human resource management practices in the Jordanian organisations. International Journal of Organizational Analysis.
 - 26) Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. Journal of Business Ethics. ٧٢-٥٧ ، (١)١٣٦ ،

- 27) Branham, L. (2012). The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late. Amacom.
- 28) Bratton, J., & Gold, J. (2017). Human resource management: theory and practice^{١٨}.
- 29) Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing The Dimensions, Source ,and Value of Job Seekers' Employer Knowledge During Recruitment .. Research in personnel and human resources management, 20, 115-164.
- 30) Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor. ^{١٣٨-٧١} ،
- 31) Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention.
- 32) chhabra, N.L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. International Journal of Organizational Analysis, 22(1),48-60.
- 33) Coaley, P. C. (2019). Examining Employer-Brand Benefits through Online Employer Reviews (Doctoral dissertation, Pepperdine University..(
- 34) Collins, C. J., & Kanar, A. M. (2014). Employer brand equity and recruitment research. The Oxford handbook of recruitment. ^{٢٩٧-٢٨٤} ،
- 35) Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. ^{٨٠-٦٤} ، (١)٥ ،
- 36) Dechawatanapaisal, D. (2018). Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations. Personnel Review , 47(3), 675-693.

- 37) Dhanpat, N., Manakana, T., Mbacaza, J., Mokone, D., & Mtongana, B. (2018). Exploring retention factors and job security of nurses in Gauteng public hospitals in South Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*.
- 38) Dugovicova, J. (2019). Impact of Employee Motivation on Employee Retention Rates. Webster University .
- 39) Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*. ٢٣-٥ ، (١) ٣٩ ،
- 40) Fahim, M. G. A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*.
- 41) Fiske, S. T., Cuddy, A. J., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of personality and social psychology*. ٨٧٨ ، (٦) ٨٢ ،
- 42) Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*. ٢٥٨-٢٣٣ ، (٢) ٣٣ ،
- 43) Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239-256
- 44) Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and psychological Measurement*. ١٠٠١-٩٨٦ ، (٦) ٦٣ ،
- 45) Highhouse, S., Thornbury, E. E., & Little, I. S. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. ١٤٦-١٣٤ ، (١) ١٠٣ ،
- 46) Ind, N. (2007). *Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand champion*. Kogan Page Publishers.

- 47) Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*.
- 48) Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*. ١٠٤-٨٦ ، (١)٣٦ ،
- 49) Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440
- 50) Martin, G., & Hetrick, S. (2009). Employer branding and corporate reputation management in an international context. *Handbook of International Human Resource Management. Integrating People, Process, and Context*. Chichester. ٣٢٠-٢٩٣ ، ٢٠٠٩ ،
- 51) Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2013). Internal marketing, internal branding, and organisational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence. *Journal of Marketing Management*-٩)٢٩ ، ١٠٥٥-١٠٣٠ ، (١٠
- 52) 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*
- 53) Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of brand management*. ١٧٥-١٦٠ ، (٣)١٦ ،
- 54) Morris, B. (1998). *The Service Profit Chain:: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. *International Journal of Service Industry Management* ، (٣)٩ ، ٣١٣-٣١٢
- 55) Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of brand management*. ١٣٤-١٢٣ ، (٢)١٥ ،

- 56) Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2008). Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery: implications for
- 57) Rampl, L. V., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European journal of marketing*.
- 58) Rappaport, A., Bancroft, E., & Okum, L. (2003). The aging workforce raises new talent management issues for employers. *Journal of Organizational Excellence*. ٦٦-٥٥ ، (١)٢٣ ،
- 59) Roper, S., de Carvalho, L. V., Guzman, F., Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*.
- 60) Roy, B. (2018). Factors Determining Employee Retention: A Study in Banks. *International Journal of Management Studies*, V (Special Issue (١٠١) ، ٢
- 61) Samuel, M.O. and Chipunza, C. (2009), "Employee retention and turnover: using motivational variables
- 62) Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 186S-206S
- 63) Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2016). Employer branding: a brand equity- based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. ١٧٩-١٥٥ ، (١)٢٠ ،
- 64) Vaijayanthi, P., Roy, R., Shreenivasan, K. A., & Srivathsan, J. (2011). Employer Branding as an Antecedent to Organisation Commitment: An Empirical Study. *International Journal of Global Business*, 4(2).