



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير  
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

# مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُكمّمة - دورية ربع سنوية

للسنة  
الحادية والأربعون

Vol. 41, No.2; Apr. 2023

عدد أبريل 2023



[www.sams.edu.eg/crdc](http://www.sams.edu.eg/crdc)

رئيس مجلس الإدارة  
أ.د. محمد حسن عبد العظيم  
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير  
أ.د. أنور محمود النقيب  
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

العلاقة بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهبة :  
الدور الوسيط لملاءمة الشخص للمنظمة  
( دراسة تطبيقية على الفنادق الكبرى بالأقصر وأسوان )

مروة محمد أحمد عبد الحليم  
أخصائي تدريب بهيئة سكك حديد مصر

د. هشام محمد صبري البحيري  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد- بكلية التجارة -جامعة القاهرة

## مستخلص البحث

استهدف هذا البحث فحص العلاقة المباشرة بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهبة، واختبار العلاقة المباشرة بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل وملاءمة الشخص للمنظمة، واستجلاء العلاقة المباشرة بين ملاءمة الشخص للمنظمة والاحتفاظ بالموهبة، وكذا اكتشاف العلاقة غير المباشرة بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهبة من خلال ملاءمة الشخص للمنظمة كمتغير وسيط تفسيري. وأخيراً تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد المنظمات على استخدام استراتيجية العلامة التجارية التي بغرض زيادة ملاءمة الشخص للمنظمة ومن ثم زيادة فعالية الاحتفاظ بالموهبة والذي بدوره يؤدي إلى دعم استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل.

ومن خلال الإطار النظري ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، تم اقتراح نموذج للدراسة اشتمل على متغيرات البحث الثلاثة. ونظراً لصعوبة الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل فلقد تم الاعتماد في هذا البحث على أسلوب العينات، وتم اختيار عينة بلغ حجمها ٣٢٥ مفردة واعتمد في جمع البيانات على أسلوب الاستقصاء. وبعد تجميع البيانات ثم تحليلها، ثبتت صحة نموذج الدراسة المقترح، وكذا ثبتت صحة فروض البحث ولقد توصل هذا البحث لمجموعة من النتائج من أهمها: إن هناك علاقة مباشرة بين استراتيجية العلامة التجارية لصالح العمل والاحتفاظ بالموهبة لدى الموظفين بمجموعة فنادق الأقصر وأسوان محل تطبيق، كما أكدت النتائج على وجود علاقة مباشرة بين استراتيجية العلامة التجارية لصالح العمل وملاءمة الشخص للمنظمة، كما أكدت النتائج أيضاً على وجود علاقة مباشرة بين ملاءمة الشخص للمنظمة والاحتفاظ بالموهبة وأخيراً أظهرت نتائج البحث وجود علاقة غير مباشرة بين استراتيجية العلامة والاحتفاظ بالموهبة من خلال متغير ملاءمة الشخص للمنظمة.

**الكلمات المفتاحية: العلامة التجارية لصاحب العمل - الاحتفاظ بالموهبة - ملاءمة الشخص للمنظمة**

## Summary of the research

This research aimed to examine the direct relationship between the employer's brand strategy and talent retention, and to test the direct relationship between the employer's brand strategy and the person's fit into the organization, and to elucidate the direct relationship between the person's fit for the organization and talent retention, as well as to discover the indirect relationship between the employer's brand strategy and talent retention through the fit of the person to the organization as an explanatory mediating variable. Finally, provide a set of recommendations that will help organizations to use a branding strategy for the purpose of increasing the suitability of the person for the organization and then increasing the effectiveness of talent retention, which in turn leads to supporting the employer's branding strategy.

Through the theoretical framework and by reviewing previous studies, a study model was proposed that included the three research variables. Due to the difficulty of relying on the comprehensive enumeration method, the sampling method has been relied upon in this research, and a sample of 325 individuals has been selected, and data collection has been relied on the survey method. After collecting the data and then analyzing it, the validity of the proposed study model was proven, as well as the research hypotheses. This research reached a set of results, the most important of which are: The results showed that there is a direct relationship between the brand strategy in favor of the work and the suitability of the person to the organization, and the results also confirmed the existence of a direct relationship between the suitability of the person to the organization and the retention of talents.

**Key words: Employer brand –Talent retention– Suitability of the person to the organization**

## العلاقة بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهبة : الدور الوسيط لملاءمة الشخص للمنظمة (دراسة تطبيقية على الفنادق الكبرى بالأقصر وأسوان)

د. هشام محمد صبري البحيري - أستاذ إدارة الأعمال المساعد - بكلية التجارة - جامعة القاهرة

### مقدمة البحث:

تُستخدم العديد من المنظمات استراتيجيات مختلفة للحفاظ على المواهب التنظيمية الموجودة بها أو التي ترغب في ضمها للعمل لديها، وواحدة من هذه الاستراتيجيات هي العلامة التجارية لصاحب العمل Employer's brand (Khan et al., 2020)؛ وعلى الرغم من أن هذا المصطلح قد بدأ الظهور في منتصف التسعينيات من القرن الماضي على أيدي (Ambler & Barrow 1996)، إلا أن الحديث عن هذا الموضوع لا يزال من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري بصفة عامة، و في المكتبة العربية بصفة خاصة. وذلك لما تسببه عمليات فقدان الموظفين الجيدين والموهوبين من انخفاض في الإنتاجية الكلية للمنظمات وانخفاض جودة العمل بها، كما أنها تتسبب في تكبد المنظمات التي تسمح بفقد موظفيها الأكفاء وعدم الاحتفاظ بهم للمزيد من التكاليف الإضافية سواء لاستقطاب موظفين جدد لشغل الوظائف التي شغرت بترك الموظفين المهرة لوظائفهم، أو تكاليف التأهيل والتدريب لتلك المنضمون حديثاً للعمل. ومن الآثار السلبية الضارة لعدم الاحتفاظ بالمواهب التنظيمية أيضاً، أن هذا الاستغناء عن أصحاب المواهب، يرسل رسالة سلبية للموظفين الباقين - ممن هم على رأس العمل- مفادها، أن إدارة منظماتهم لا تبقي على أحد، وأنها على استعداد لإنهاء خدمة أي شخص، وهذا يتسبب في ظهور حالة من حالات الارتباك في بيئة العمل، كما يؤدي لفقدان رأس المال الاجتماعي Dechawatnapaisal, (2018).

لذا في عالم الأعمال اليوم، تعد عملية الاحتفاظ بالمواهب التنظيمية من أهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمات (Ekhsan, et al 2021) لذا زخر الفكر الإداري بالعديد من الدراسات التي تبحث عن مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات التي تمكن الإدارة من الاحتفاظ بأصحاب المواهب ومنها على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر: محاولة إقناع الموظفين الموهوبين بالاستمرار في منظماتهم، والسماح بمشاركة الموهوبين في عمليات صناعة القرارات، وتمكين الموهوبين والسماح بمشاركةهم في كافة البرامج التدريبية والتطويرية التي تساعدهم في تمكين قدراتهم الوظيفية، مع منحهم التعويضات والمزايا التنافسية الملائمة والتي تتناسب مع التعويضات السائدة في سوق العمل بغرض الحفاظ على قيمة العلامة التجارية لأي منظمة والعمل على تعظيمها. (Bhattacharyya, 2015)، وعندما اقترح كلا من Ambler & Barrow مصطلح العلامة التجارية لصاحب العمل في عام ١٩٩٦ كان غرضهما الدمج بين المفاهيم التسويقية ومفاهيم إدارة الموارد البشرية، ولقد نتج عن دمج هذه المفاهيم، التعامل مع الموظفين في هذه الحالة على أنهم هم (العملاء) والتعامل مع الوظائف بوصفها منتجات (Noutel, et al., 2021). وبالتالي تحول النظر لمفهوم العلامة التجارية من المفهوم التقليدي والذي كان يركز على المنتجات، إلى المفهوم الحديث والذي يفسح المجال أمام تطبيقها في مجالات إدارية متنوعة ومنها بالطبع مجال إدارة الموارد البشرية.

ورغبة في التعرف بصورة أعمق على مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل ودورها في الاحتفاظ بالمواهب التنظيمية وخاصة في قطاع الفنادق باعتبارها من القطاعات المؤثرة تأثيراً كبيراً في الاقتصاد المصري، لذا فلقد أقدم الباحثان على القيام بهذه الدراسة، مع توسيط ملاءمة الشخص للوظيفة بغرض تحقيق الفهم الشامل والمتكامل لمتغيرات الدراسة.

## أدبيات البحث:

تزايد الاهتمام بموضوع استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل في بداية القرن (٢١) حيث بدأ التعامل معها بوصفها استراتيجية من استراتيجيات الموارد البشرية طويلة الأجل والتي يمكن الارتكاز عليها من أجل جذب القوى العاملة الموهوبة والاحتفاظ بها (Dechawatanapaisal, 2018). ولقد تعددت الدراسات التي تناقش مزايا تطبيق هذه الاستراتيجية في أدبيات الإدارة ، ومن هذه الدراسات تلك الدراسة التي أعدها Allen وآخرون في عام ٢٠١٠م والتي أظهرت نتائجها أن العلامة التجارية لصاحب العمل تزيد من معنويات الموظفين ورضائهم، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز عمليات الاحتفاظ بهم.

ولقد أجريت دراسة علي عينة مكونة من ٢٨٦ موظفًا من العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا ، بهدف التعرف على مدى إمكانية تأثير استراتيجيات العلامة التجارية لأصحاب العمل على جذب المواهب والاحتفاظ بهم في تلك المؤسسات ، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن الاعتماد على مجموعة من العوامل الديموغرافية مثل (العمر والتعليم) تعد أمور مهمة يجب على المديرين في مؤسسات التعليم العالي أخذها في الاعتبار عند تصميم، وتنفيذ، وتوصيل علاماتها التجارية لما لها من تأثير كبير على كيفية إدراك المواهب للعلامة التجارية لمؤسسات التعليم العالي. (Rudhumbu et al., 2014)

ولقد أستهدفت دراسة (Born and Kang, 2015) إلى اكتشاف الدور الذي يمكن أن يلعبه المديرين وخاصة مديري الموارد البشرية في تشكيل علامة تجارية مميزة تكون قادرة على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بهم، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه يمكن تعزيز العلامة التجارية لأصحاب العمل من خلال صياغة رؤية ورسالة موثوق بها ، مع توضيح الأهداف التنظيمية بشكل واضح والافصاح عما ترغب إدارة المنظمة في تقديمه لعملائها الجدد ألا وهم (الموظفين). ولقد أكدت هذه الدراسة على ضرورة توصيل الرسالة الحقيقية للمنظمة من خلال الاستفادة من مجموعة من القنوات الصحيحة وتطوير مقاييس العلامة التجارية لصاحب العمل وقياس فعاليتها. ولقد أوصت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بتحسين الصورة الذهنية لصاحب العمل بشكل مستمر حتى تستطيع إدارة المنظمات أن تواجه التحديات التنافسية في المستقبل، واختتمت هذه الدراسة بالتأكيد على أن المنظمات ذات التفكير المستقبلي هي الأكثر قدرة على مواجهة مشاكل نقص المواهب التنظيمية، وزيادة الاحتفاظ بأعداد الموظفين الموهوبين لديها .

وفي دراسة تم إجراؤها في دولة الهند بواسطة (Tanwar and Prasad, 2016) بغرض تحديد أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل من منظور الموظفين الحاليين، وتأثير تلك الأبعاد على الاحتفاظ بهم ، أظهرت نتائج الدراسة أن أهم أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل والتي تتسبب في الاحتفاظ وجذب الموظفين الأكفاء هي ( التدريب والتطوير، وتطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة، وتحسين مناخ بيئة العمل، والمسئولية الاجتماعية للشركات، والاستخدام المتميز لوسائل التواصل الاجتماعي في نشر صورة جيدة عن المنظمة) . ولقد أكدت نتائج هذه الدراسة ان هناك مزايا عديدة أخرى للعلامة التجارية لصاحب العمل بالإضافة للاحتفاظ بالموظفين، منها (تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وتحسين الارتباط بين المنظمة وموظفيها من خلال عقد نفسي، وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي، وتحسين مستوى الإنتاجية).

ولقد أكدت الدراسة التي أعدها Paul and Raj في عام ٢٠١٧م في مدينة تشيناي بالهند أيضاً على وجود علاقة إيجابية مباشرة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموظفين، ولقد تم إجراء الدراسة على ٣٥٠ موظفا يعملون في خمس شركات رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات ولقد أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن أهم أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل (بيئة العمل، سمعة صاحب العمل، تصور الموظف، مزيج التعويضات ، القيمة الاجتماعية للمنظمة ، ومقدار التنمية والتطوير المجتمعي الذي تتسبب فيه المنظمة ، وملاءمة الشخص للمنظمة، الشعور بالرضا الوظيفي). وامتداداً

لما سبق قدم كلا من (Hadi and Ahmed (2018) دراسة لمعرفة دور أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل في الاحتفاظ بالموهبة، وأجريت هذه الدراسة على عدد ٢٠٤ موظفين في المعاهد التعليمية في باكستان، وتم استخدام نظرية التعلم الاجتماعي ونظرية التبادل، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل والمؤثرة على الاحتفاظ بالموظفين (أنواع الوظائف وقيمة التطوير المجتمعي، قيمة التعويضات، سياسات التوازن بين العمل والحياة). وفي دراسة (Dechawatanapaisal (2018) تمثل هدف الدراسة الرئيس التعرف على طبيعة العلاقة بين العلامات التجارية ونية الموظفين نحو البقاء في المنظمة، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة مباشرة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والنية للبقاء في المنظمة، وأنه يمكن للمنظمات أن تقوم بزيادة أعداد العاملين المحتفظ بهم في داخلها من خلال العلامات القوية التي تمتلكها، كما أكدت الدراسة على أن هذه الجهود ليست مقصورة على مديري العلامات التجارية فحسب، بل هي مسئولية مشتركة لجميع الموظفين على جميع المستويات الإدارية، لذا فلقد أوصت بضرورة التعاون الكبير بين مديري العلامات التجارية وإدارة الموارد البشرية لتنفيذ عمليات الاحتفاظ بالموظفين بنجاح. وفي دراسة أعدتها كلاً من (Matongolo, Kasekende, and Mafabi (2018) لاختبار العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والحفاظ على المواهب، والتي أجريت على عدد ٢١٨ موظفًا من جامعتين حكوميتين في مؤسسات التعليم العالي في أوغندا، أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي التي تستخدم استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل تتجح في الاحتفاظ بموظفيهم لفترة أطول.

وأكدت نتائج دراسة (Jenitta (2019) والتي أجريت على ٢٠٠ موظف في قطاع البنوك في منطقة ترينكويدولة مالي، أن كل أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل مثل القيمة الاقتصادية وقيمة التطوير والقيمة الاجتماعية وقيمة التنوع و السمعة، لها علاقة إيجابية بالاحتفاظ بالموظفين، فمن خلال العمل على هذه الأبعاد يمكن للمؤسسة تعزيز مستويات الاحتفاظ بين موظفيها.

وفي دراسة أعدتها كلا من Bussin and Mouton عام ٢٠١٩ في أكبر شركات التأمين في جنوب أفريقيا، أكدت نتائج الدراسة أن العلامة التجارية لصاحب العمل تعد استراتيجية فعالة للموارد البشرية؛ للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وأيضاً من الاستراتيجيات المساعدة في تقليل التعويضات المالية التي تتكبدها المنظمات وبالتالي تخفض من التكاليف المباشرة. ونتائج هذه الدراسة تتوافق أيضاً مع نتائج الدراسة (Berthon et al., (2005) والتي أكدت على دور العلامة التجارية لصاحب العمل في تقليل التكاليف المباشرة.

وأكدت دراسة (Kashive et al., (2020) أن التوازن بين العمل والحياة هو العامل الأكثر أهمية في إنشاء علامة تجارية قوية لصاحب العمل. كما هدفت دراسة (Hanif and Qureshi (2020) إلى دراسة التأثير الوسيط للقيادة التحويلية على العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب، وتم إجراء الدراسة من ٢٥٠ موظفًا في قطاع الاتصالات في باكستان، ولقد أكدت النتائج أن سمات العلامة التجارية لصاحب العمل مثل استراتيجية التعويض، وتوجه الأشخاص والدعم التنظيمي لها علاقة إيجابية ومؤثرة في عملية الاحتفاظ بالمواهب بينما لا يظهر التدريب والتطوير أثراً كبيراً في ذلك. ولقد أوصت الدراسة بضرورة مراعاة الأبعاد الأخرى مثل التقدم الوظيفي، والرضا الوظيفي، والثقافة والقيم، والابتكار والتكنولوجيا، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، والتنوع والشمول. بينما تناولت دراسة (Sellar and Jayawardana (2020) تأثير حقوق ملكية العلامة التجارية لصاحب العمل وأثرها على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم، وتم إجراء الدراسة على ٢٤٠ موظفًا في شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية في سريلانكا، وتم قياس قيمة العلامة التجارية لصاحب العمل من خلال أربعة أبعاد وهي الإلمام بالعلامة التجارية لصاحب العمل، وقيمة العلامة التجارية لأصحاب العمل، والخبرة مع صاحب العمل والولاء للعلامة التجارية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل تسهم في جذب الموظفين والاحتفاظ بهم، ولقد أشار (Chawla, 2019) في دراسته أن استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل تزيد من قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالمواهب وجذبها، وتحقيق النتائج المرجوة.

وقامت دراسة (Ahmad, Khan, and Haque, 2020) بدراسة تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم، وتم إجراء الدراسة على ١٠٠ موظف من القطاع المصرفي في مختلف البنوك (الخاصة والحكومية) في دلهي بالهند، وقد توصلت نتائج الدراسة أنه يوجد فرق كبير بين موظفي القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالاحتفاظ بالموظفين حيث يحتاج أصحاب العمل في القطاع الخاص إلى التركيز على عوامل الاحتفاظ بالموظفين، وبشكل عام يحتاج كل من أصحاب العمل في القطاعين العام والخاص إلى التركيز على جميع العوامل الأربعة أي القيمة السوقية والقيمة الاجتماعية والتطور الوظيفي وصورة المنظمة ليزيد من الاحتفاظ بالموظفين.

ولقد استهدفت دراسة (Song, 2021) إلى معرفة تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ المواهب، وذلك بالتطبيق على ٢٠٠ موظف في الشركات الجديدة وقد استخدمت نفس الأبعاد التي اعتمدها عليها (Berthon et al. 2005) وهي (التعويضات المالية والتطوير والمسئولية الاجتماعية) وتوصلت النتائج إلى أن القيمة الاقتصادية والتطوير لهما علاقة مباشرة بالاحتفاظ بالمواهب وأن المسئولية الاجتماعية ليس لهما علاقة بذلك.

وبناء على ما تقدم ، فلقد تم صياغة الفرض الأول من فروض البحث كما يلي :

**الفرض الأول : توجد علاقة موجبة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب في فنادق الأقصر وأسوان.**

وأثناء التنقيب في أدبيات الإدارة عن العلاقة بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل وملاءمة الشخص للمنظمة ، اتضح أن الكتابة حول هذه العلاقة بدأت مع أوائل القرن ٢١ وتحديداً في عام ٢٠٠١ من خلال الدراسة التي قام بها Kristof-Brown وكذا الدراسة التي قام بها Lauver & Kristof-Brown في نفس العام . ولقد تمثلت أهداف تلكا الدراستين في محاولة فهم مدى التوافق بين ملاءمة الموظف للمنظمة ومعتقداته وقيمه وثقافته من ناحية وصورة صاحب العمل من ناحية أخرى . ولقد أظهرت نتائج هاتين الدراستين أن التطابق بين قيم وثقافة الموظف والعلامة التجارية يعزز من جاذبية الفرد للمنظمة . كما أشارت دراسة أعدها (Elving et al., 2012) إلى أهمية العلامة التجارية لصاحب العمل في عمليات استقطاب الموظفين وتحسين عمليات ملاءمة الشخص للمنظمة، فكلما استخدمت المنظمة العلامة التجارية لصاحب العمل في عملية الاستقطاب زادت فرصة ملاءمة الشخص للمنظمة وأن الاعتماد على استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل تفوق الطرق التقليدية للاستقطاب. وفي دراسة أعدها كل من Weerawardane and Weerasinghe في عام ٢٠١٨ بغرض التعرف على العلاقة العلامة التجارية لصاحب العمل وبين الهوية الاجتماعية والهوية التنظيمية والهوية الفردية (ملاءمة الشخص للمنظمة) ، أظهرت نتائج هذه الدراسة أن ملائمة الشخص للوظيفة تلعب دوراً مهماً في بناء العلامة التجارية لصاحب العمل والتي بدورها لها تأثير كبير على استقطاب الموظفين، وأن سمعة المنظمة وملاءمة الشخص للمنظمة وسمات الوظيفة تساعد على زيادة أعداد المرشحين لشغل وظيفة معينة داخل أي منظمة. واستكمالاً لهذه الدراسات ، استهدفت دراسة Kobaslic and Musonda (2018) حول ارتباط إظهار العلامة التجارية لصاحب العمل في إعلانات الوظائف مع استراتيجية الاستقطاب لتحقيق الملاءمة بين الشخص والمنظمة، ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه كلما أبرزت المنظمة هويتها في إعلانات الوظائف الخاصة بها، كانت فرصة الشركة أفضل في جذب المتقدمين لشغل الوظائف في المستقبل ولأئمة الوظيفة شاغلها بشكل كبير وبالتالي تلاءم الشخص مع المنظمة .

وبناء على ما تقدم ، فلقد تم صياغة الفرض الثاني من فروض البحث كما يلي :

**الفرض الثاني : توجد علاقة موجبة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل وملاءمة الموظف للمنظمة في فنادق الأقصر وأسوان.**

ولا شك في أن الاحتفاظ بالموظفين ذوي الموهبة لتحقيق الميزة التنافسية، يعد من أهم العوامل التي تحرص عليها الكثير من المنظمات ، وتعد ملاءمة الشخص للمنظمة واحدة من أهم الأسباب لتحقيق ذلك



(Yusliza, et al., 2020)، ولقد أجريت العديد من الدراسات التي اهتمت برصد هذه العلاقة بين ملائمة الشخص للمنظمة والاحتفاظ بالموهبة ومن بين هذه الدراسات ، تلك الدراسة التي أعدها McCulloch And Turban في عام ٢٠٠٧م والتي أظهرت نتائجها أن هناك علاقة بين ملاءمة الشخص للمنظمة والاحتفاظ بالموظفين ولا سيما في الوظائف ذات معدل الدوران المرتفع ، وقدمت دراسة Coldwell et al. (2008) نموذجاً توضيحياً قابلاً للاختبار يوضح أن البعد الأخلاقي لملاءمة الشخص للمنظمة يساعد في زيادة الاحتفاظ بالموظفين . كما اهتمت دراسة أعدها كلا من Alniacik, Alniacik , Erat, and Akçin في عام ٢٠١٣م حول دور ملاءمة الشخص للمنظمة وتأثير ذلك على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ومعدل الدوران، ولقد طبقت هذه الدراسة على ٢٠٠ موظف يعملون في مؤسسات التعليم العالي بتركيا، ولقد أظهرت نتائجها أن ملاءمة الشخص للمنظمة قد قلل من نوايا الموظفين من الشعور بالرغبة في ترك العمل ، وأن أي موظف يشعر بوجود ملاءمة جيدة بين قيمه وقيم المنظمات التي سوف ينضم إليها او يعمل بها بالفعل يؤدي الى زيادة شعوره بالرضا الوظيفي، وبالتالي يقل معدل دوران العمالة.

وبناء على ما تقدم ، فلقد تم صياغة الفرض الثالث من فروض البحث كما يلي :

**الفرض الثالث : توجد علاقة موجبة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين ملاءمة الشخص للمنظمة والاحتفاظ بالموهبة في فنادق الأقصر وأسوان.**

ولقد أوضحت نتائج دراسة (Presbitero, Roxas and Chadee 2016) فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في معالجة الاحتفاظ بالموظفين بالإضافة الى الدور الوسيط لملاءمة الشخص للمنظمة، بالتطبيق على ٢٥٨ موظفًا في شركات تجارية في الفلبين، وأظهرت نتائج الدراسة أن التوافق بين ملاءمة الشخص للمنظمة تتوسط بشكل إيجابي وجزئي في تأثيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين، وبالتالي تتسبب في تحسين التوافق بين قيم الموظفين والقيم التنظيمية. كما أظهرت نتائج دراسة (Jehanzeb, Aldakhil, Hamid, and Khan 2017) والتي كانت تستهدف معرفة تأثير الرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين بالإضافة إلى دور الوسيط لملاءمة الشخص للمنظمة في هذه العلاقة، بالتطبيق على ١٥٧ موظفًا يعملون في البنوك العامة والخاصة في ثلاث مدن رئيسية في باكستان، أظهرت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على الاحتفاظ بالموظفين، وملاءمة الشخص للمنظمة تزيد من هذه العلاقة، وبالتالي انخفاض ملاءمة الشخص للمنظمة يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وهو السبب الرئيس لدوران الموظفين.

كما اهتمت دراسة (Tanwar and Kumar 2019) بتوضيح العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل واختيار أفضل منظمة من خلال الدور الوسيط لملاءمة الشخص للمنظمة، أظهرت نتائج هذه الدراسة أن العلامة التجارية لصاحب العمل تؤثر على ملاءمة الشخص للمنظمة وبالتالي يبدو وكأنه أفضل صاحب عمل . ولقد أوصت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بإبراز طبيعة العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل وملاءمة الشخص للمنظمة.

وفي دراسة أعدها Chawla عام ٢٠٢٠م أستهدفت معرفة أثر استراتيجيات العلامة التجارية لصاحب العمل على مشاركة الموظفين من خلال الدور الوسيط لملاءمة الشخص للمنظمة، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير لملائمة الشخص للوظيفة ( كوسيط جزئي ) على العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل ومشاركة الموظفين .ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن العلامة التجارية لصاحب العمل ارتبطت بعلاقة إيجابية مع ملاءمة الشخص للمنظمة وبسببها تحسنت عمليات مشاركة الموظفين وازداد شعور الموظفين موضع الدراسة بالانتماء ومواءمة الأهداف.

وهدفت دراسة (Naz et al. 2020) توضيح الدور الوسيط لملاءمة الشخص للمنظمة في العلاقة بين بيئة العمل الداعمة والاحتفاظ بالموظفين ذوي الموهبة، ولقد أجريت هذه الدراسة على عدد ٣٠٠ موظف في قطاع الأغذية في لاهور بباكستان، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن بيئة العمل الداعمة لها ارتباط إيجابي وهام في الاحتفاظ بالموهبة وأن ملاءمة الشخص للمنظمة يزيد من الاحتفاظ بالموظفين

ذوي الموهبة، لذلك فهي تحظى باهتمام العديد من الممارسين بوصفها جانبا حيويا للتوظيف وأيضا مرتبطة بالاحتفاظ التنظيمي ومعايير الاختيار.

وهدفت دراسة (Mostafa et al., 2021) إلى معرفة الدور الوسيط لملاءمة الشخص للمنظمة في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل وسلوك المواطنة التنظيمية وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ٣٣٢ مفردة يعملون في قطاع التعليم العالي الخاص في مصر ، ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن ملاءمة الشخص للمنظمة لها تأثير على العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل وسلوك المواطنة التنظيمية ، وأوصت هذه الدراسة بضرورة استثمار الجامعات الخاصة في مصر في بناء علامة تجارية قوية لصاحب العمل من أجل الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس بها

ومما تقدم ، اتضح لنا أن الكثير من الدراسات تعتمد على متغير ملاءمة الموظف لمنظمتها كمتغير وسيط ، مما دفعنا لصياغة الفرض الرابع من فروض البحث كما يلي :

**الفرض الرابع: تتوسط ملاءمة الشخص للمنظمة العلاقة بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهبة في فنادق الأ قصر وأسوان.**

### الإطار النظري للبحث:

يستعرض الباحث الإطار النظري للبحث من خلال التعرض لمناقشة متغيرات البحث الثلاث وهي:

١. العلامة التجارية لصاحب العمل.

٢. الاحتفاظ بالموهبة التنظيمية .

٣. ملاءمة الشخص لوظيفته .

وفيما يلي شرح لكل متغير من متغيرات البحث الثلاثة :

#### ١. العلامة التجارية لصاحب العمل :

تمثل العلامة التجارية لصاحب العمل واحدة من الاستراتيجيات التي تطبقها بعض المنظمات من أجل كسب رضا الموظفين والتزامهم والحفاظ على ولائهم وأدائهم العالي ، واستمرارهم في العمل في المنظمة كمكان مرغوب العمل فيه .(Ekhsan et al., 2021).

ولقد وصفا كلا من Backhaus and Tikoo في عام ٢٠٠٤ العلامة التجارية لصاحب العمل بأنها عملية بناء هوية للمنظمة كمكان متميز يفضل العمل به، وهي تشمل مجموعة من القيم والسياسات والسلوكيات والسياسات التي تعتمد عليها إدارة أي منظمة لجذب المتقدمين لشغل أي وظيفة ، وتحفيزهم والاحتفاظ بهم (Lee, et al., 2018) ووفقا لهذا التعريف تم إنشاء إطار يتم فيه تقسيم العلامة التجارية لصاحب العمل إلى علامة تجارية ( داخلية وخارجية ) حيث يكون هدف الأولى الاحتفاظ بالموظفين الحاليين ذوي موهبة أما هدف الثانية هو جذب الموظفين المحتملين (Setälä, 2020) .

كما تم تعريف استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل على أنها " تلك الاستراتيجية التي تتعلق بتكوين ورسم تصور محدد للمنظمة في أذهان كل من الموظفين الحاليين والمحتملين وكافة الأطراف أصحاب المصلحة" (Sullivan, 2004)، كما عرفها (sokra, 2012) على أنها تطوير لصورة المنظمة وسمعتها كصاحب عمل محتمل، مما يؤثر على قدرتها على الاحتفاظ بالموظفين، وعرفها كلا من (Lazorko and Zajac 2014) بأنها اتفاقية ثنائية بين المنظمات والأفراد، وأيضا تعتمد على العوامل الغير ملموسة والتي تتمثل في تلبية الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للموظفين بهدف جذب الموظفين والاحتفاظ بهم. كما عرفها كلا من (Biswas and Suar 2016) بأنها واحدة من أهم الأصول غير ملموسة للمنظمة، وهي إحدى مسؤوليات كبار المديرين وفئات الموظفين المختلفة؛ فالعلامة التجارية لصاحب العمل تعد نهجا استراتيجيا للاستقطاب والاحتفاظ بالموظفين حيث تضمن تعزيزاً داخلياً وخارجياً مما يجعل الشركة مختلفة، ومرغوبة العمل فيها، وهذا يكسبها ميزة تنافسية في سوق العمل ( Lievens et al., 2018) .

وعرفها كلا من (Ahmad, Khan, and Haque (2020) بأنها استراتيجية مستهدفة وطويلة الأجل لإدارة واعي وتصورات الموظفين والموظفين المحتملين، وأصحاب المصلحة ذوي الصلة فيما يتعلق بشركة معينة . ولقد تم تعريفها أيضًا بواسطة كل من (Krithika, Greeshma, and Auxilia,2020) بأنها الوعد المستمر بين الموظفين وصاحب العمل، وأنها استراتيجية تدعم نظرية العقد النفسي بينهما . ولقد عرفها (Itam et al., 2020) بأنها مجموعة من الجهود التي تبذلها المنظمة للتواصل مع الموظفين الحاليين والمحتملين لتوضيح تميزها ، ويقترب (Arasanmi et al., 2019) من ذات المعنى حيث عرف العلامة التجارية لصاحب العمل بأنها الجهود المبذولة لتعزيز السمات والخصائص الفريدة للشركة والتي تميزها كمكان مرغوب العمل فيه. ووصف (Aleves et al., 2020) العلامة التجارية بأنها استراتيجية لكسب حرب المواهب والتي تسعى للاحتفاظ بالموظفين الحاليين وجذب الموظفين المحتملين . ووصفها (khan et al. 2020) بأنها استراتيجية للتواصل الداخلي لمجموعة فريدة من السمات لعرض هوية الشركة كصاحب عمل لجذب الموظفين المحتملين والحاليين والاحتفاظ بهم . وأخيرًا عرفت دراسة (Ekhsan et al. 2021) العلامة التجارية لصاحب العمل بأنها كافة الجهود التي تبذلها إدارة أي منظمة بغرض تعزيز قيمة موظفيها الحاليين والمرتبين لكونهم يعملون في مكان عمل مثالي.

ولقد تناولت العديد من الدراسات المزايا العديدة للعلامة التجارية لصاحب العمل والتي تعود بالنفع على المنظمات في عالم الأعمال وخاصة في القرن ٢١ ، وما يمكن أن تحققه لهم من مزايا تنافسية (Dabirian et al.2019)، ومن أجل ذلك ، أصبحت هذه الاستراتيجية من أهم الأدوات الاستراتيجية الواجب توافرها في أي منظمة أعمال حديثة ترغب في جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها (Kargas & Tsokos,2020).

وانطلاقاً من ذلك ، تعددت الدراسات التي تهتم بكيفية بناء علامة تجارية متميزة لصاحب العمل، وكثرت الدراسات التي تقترح مجموعة الإجراءات أو الخطوات الواجب إتباعها بغرض بناء علامة تجارية قوية لصاحب أي عمل ، ونستعرض بعضاً من هذه الدراسات على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر :

ووفقاً لمقترحات (Figurska & Matuska 2013) فإن أهم الخطوات تتمثل في :

- وصف الخصائص الحالية للعلامة التجارية لصاحب العمل؛ من خلال الإجابة على التساؤل : كيف تنظر المنظمة للموظفين الحاليين والمرتبين، وأصحاب المصالح الأخرى؟
- وصف الخصائص المستقبلية للعلامة التجارية لصاحب العمل؛ من خلال الإجابة على التساؤل : كيف تريد المنظمة أن ينظر لها من قبل الموظفين، والمرشحين المحتملين للعمل، وأصحاب المصالح الأخرى؟
- تحديد الفجوة بين العلامة التجارية الفعلية والمطلوبة لصاحب العمل.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء على تلك الفجوة
- مراقبة نتائج الإجراءات المتخذة.

وفقاً لمقترحات (Krithika, Greeshma & Auxilia 2020; Sokro 2012) فإن أهم الخطوات تتمثل في :

- فهم طبيعة المنظمة.
- إنشاء وعود للعلامة التجارية لصاحب العمل وتكون مقنعة للموظفين .
- تحديد معايير لقياس مدى تنفيذ تلك الوعود.
- تركيز جهود المنظمة لتحقيق وعود العلامة التجارية لصاحب العمل .
- البدء في قياس العلامة التجارية لصاحب العمل.

ويتضح مما سبق، أن بناء العلامة التجارية لصاحب العمل ليست بالعملية السهلة ، بل تعد من العمليات المعقدة، والواجب الاهتمام بها من أجل أن تبدو واضحة ومتسقة مع العلامة التجارية للمنظمة

ومنتجاتها ، ونظراً لكونها تستند إلى مساهمات متعددة مثل: الوعي بالعلامة التجارية، والمواقف الإيجابية والسلبية، والولاء، والثقة، والشعور بأن العلامة التجارية موجودة للموظف عندما يحتاج إليها (Noutel et al, 2021). وأيضاً نظراً لكونها تؤثر على المنظمة ككل ، لذا ينبغي أن يكون المسئول عنها كافة المستويات الإدارية تحت رعاية وإشراف مباشر من الإدارة العليا لأي منظمة ، وعدم تركها فقط لمسئولي التسويق أو مديري الموارد البشرية .

ويمكن توصيف أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل وفقاً لوجه نظر الموظف الحالي والمحتمل:

- أوضح كل من ( Ambler and Barrow, 1996 ) أن العلامة التجارية لصاحب العمل تتكون من ثلاثة أبعاد تتمثل في (الفوائد الوظيفية، الفوائد الاقتصادية، الفوائد النفسية ) ثم قام ( Berthon et al., 2005 ) بعد ذلك بإضافة بعدين آخرين هما (قيمة المنافع وقيمة التطبيق) وقد تم تطويرهما لدراسة اتجاهات ومواقف الموظفين، وهذه بالإضافة تعكس أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل بالنسبة للموظف الحالي.
- أوضح ( Schlager et al, 2011 ) خمسة أبعاد لقياس العلامة التجارية لصاحب العمل تمثلت في (القيمة الاجتماعية، القيمة الاقتصادية، قيمة السمعة، قيمة التنوع، قيمة التطوير) وذلك لتقييم الموظفين الحاليين.
- ولقد قام ( Garavan et al, 2012 ) بتحديد أبعاد أربعة لقياس العلامة التجارية لصاحب العمل، وهى السمات (الاقتصادية، النفسية، الوظيفية، التنظيمية).
- كما حددت دراسة ( Maheshwari, et al, 2017 ) مجموعة أخرى من الأبعاد، تمثلت في استقرار المنظمة، والتوازن بين العمل والحياة، والأمان الوظيفي، بالإضافة إلى بيئة العمل، وسمعة ورؤية الشركة، المزايا والتعويضات، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وهذه الأبعاد تبنتها العديد من الدراسات فيما بعد ومنها دراسة ( Purusottama & Ardianto, 2019 ).
- بينما أوضحت دراسة ( Banerjee, Saini, and Kalyanaram, 2020 ) ثلاثة أبعاد لقياس العلامة التجارية لصاحب العمل، هي ( وعى صاحب العمل، جاذبية صاحب العمل، السمات الوظيفية للعلامة التجارية) .

ولقد تم في هذا البحث التركيز على الأبعاد التي اقترحها ( Berthon et al., 2005 ) من منظور الموظف الحالي، وكيفية تأثيرها على الاحتفاظ بالموهبة، وهي (القيمة الاقتصادية، وقيمة التطوير، والقيمة الاجتماعية، وقيمة المنافع، وقيمة التطبيق).

أما عن أنواع العلامة التجارية لصاحب العمل ، فقد أشار كل من Backhaus and Tikoo 2004 أن العلامة التجارية لصاحب العمل تنقسم إلى نوعين من تلك العلامات هما :

**أولاً: العلامة التجارية الخارجية:** وهي الصورة التي تقدمها المنظمة للموردين والمستثمرين، ويُظهر التسويق الخارجي للعلامة التجارية لصاحب العمل بوصفه صاحب عمل مفضلاً؛ ومن ثم يمكنه جذب أفضل الموظفين المحتملين، كما أن تميزها يسمح للمنظمة بالحصول على رأس مال بشري موهوب، (Setälä, 2020)

**ثانياً : العلامة التجارية الداخلية:** وهي الصورة التي تقدمها إدارة المنظمة لموظفيها الحاليين في كافة المستويات الإدارية بأنهم يعملون في منظمة ، وفي ظل مزايا تعويضية يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها . وقد تسهم العلامة التجارية الداخلية للمنظمة في الاحتفاظ بالموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي (Backaus & Tikoo 2004؛ Dabirian et al. 2019)، وتؤكد العلامة التجارية الداخلية على الترويج للعلامة التجارية داخل المنظمة من أجل تحفيز الموظفين على تحويل وعد العلامة التجارية إلى واقع (Song 2021) وتحدد العلامة التجارية الداخلية بثلاث طرق هي ( إيصال العلامة التجارية بشكل فعال إلى الموظفين، وإقناعهم بأهميتها وقيمتها، وربط كل وظيفة في المنظمة لتقديم "جوهر العلامة التجارية" ( Krithika, et al 2020) ).

وفي هذا الصدد، تصيح العلامة التجارية لصاحب العمل استراتيجية متميزة تسهم في تعزيز أهمية التطوير الوظيفي الفردي داخل المنظمة، لأنه بدون التقدم الوظيفي يفقد الأفراد ميزتهم التنافسية، وكذلك الشركات (Balaji& Juliet, . (2018); Krithika, et al, 2020).

واقترحت دراسة (Setälä 2020) أن تكون العلامة التجارية الداخلية مزيجاً من الموارد البشرية والتسويق والاتصالات.

## ٢- الاحتفاظ بالمواهب التنظيمية :

برغم تشعب مفهوم الموهبة في العديد من المجالات إلا أنه لا يوجد تعريف محدد للموهبة ، فهناك اختلاف بين الباحثين، فيرى بعضاً منهم (Mansson and Schmidt, 2011) أن بعض الأفراد يُمكن اعتبارهم موهوبين لامتلاكهم قدرات استثنائية، يستطيعون من خلالها التأثير بشكل مباشر على أداء المنظمة، وبناء على وجهة النظر هذه يُمكن توصيف الشخص الموهوب على أنه " شخص صاحب قيمة النادرة يصعب تقليدها، ولها خصائص محددة ،ولكنها ليست واضحة دائماً (Inyang, 2013). كما ينظرُ بعض الباحثون للفرد الموهوب على أنه الشخص الأكثر التزاماً، ذو الأداء الفعال الذي يُحقق أهداف المنظمة بكفاءةٍ وفعاليةٍ (Bhatti, Waris and Zaheer, 2011)، ولقد وصف كل من (Mangisa and van, 2020) المواهب على أنها مجموعة من الأفراد ذات القدرات والسمات الشخصية الضرورية واللازمة لتحقيق المنظمات ميزة تنافسية طويلة الأجل، ولا يمكن بسهولة قياس أو تقليد أو تكرار تلك السمات، لذلك يجب أن يكون جذب الأفراد بهذه الخصائص والاحتفاظ بهم من أحد المهمات الرئيسية لأي منظمة تتوي تتوي تحقيق التفوق والريادة .

أما المقصود بالاحتفاظ بالمواهب ، فلقد عرفها (Kyndt et. al, 2009) على أنها الجهود التي تبذلها المنظمة للاحتفاظ بالموظفين الموهبين؛ لتحقيق اهداف المنظمة. كما عرفها (Singh, 2019) على أنها : قدرة المنظمة على تحفيز موظفيها للبقاء في المنظمة باستخدام استراتيجيات مختلفة. كما عرفها (Moore et al., 2020) بأنها عملية توظيف وتدريب الموظفين الموهبين في بيئة عمل داعمة، ومشجعة لهم على البقاء في المنظمة.

وأخيراً عرفها (Shelar and Buch.2020) بأنها تلك العملية التي تهدف إلى تشجيع الموظفين على البقاء في المنظمة من خلال تقديم مزايا متعددة لهم .

أما عن العوامل المؤثرة في عمليات الاحتفاظ بالمواهب فتتمثل تلك العوامل المؤثرة في ( طبيعة العلاقة ما بين المنظمة والموظف، استقلالية الفكر والعمل ، مدى انتماء الموظف للمنظمة ، مدى ما يمتلكه الموظف من عاطفة كبيرة لمنظمتها / تعزيز المنظمة للشعور النفسي الإيجابي لدى الموظفين ، وضوح الأهداف للموظفين، تصميم مجموعة من البرامج التوجيهية والتوعوية والتي تسمح بتثنية الموظف تثنية تنظيمية سليمة ، توافر ثقافة تنظيمية متميزة ، مزيج التعويض المادي المناسب والمنافس ، وكذا مزيج التعويض النفسي المناسب للموظفين ، والتطوير الوظيفي وشرح المسار الوظيفي لكل موظف من أجل مساعدته على إخراج كل ما يمتلكه من طاقة وإبداع وابتكار في العمل ). (Ghosh et al.,2013) كما أشار (Dhanpat et al,2019) أن هناك عوامل أخرى تؤثر في الاحتفاظ بالموظفين منها ( ربط التعويضات بالأداء، التنوع الوظيفي والاستقلالية في الأداء ، التدريب والتطوير المستمر ، فرص التقدم والرقي الوظيفي ، دعم وتشجيع وتحفيز المشرفين المباشرين ، تطبيق مجموعة من السياسات التي تحافظ على تحقيق التوازن بين العمل والحياة ، جودة بية العمل.

## ٣-ملاءمة الشخص لمنظمته :

تُعد ملاءمة الشخص للمنظمة من أهم المداخل الإدارية الحديثة؛ وذلك لأنه يشير إلى مدى التلائم بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل، حيث تعتبر الموارد البشرية مصدراً حيوياً ومهماً للنمو بالنسبة للمنظمات، ولتحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية، من الضروري مواءمة المعرفة والمهارات والقدرات

التي يمتلكها الموظفون مع الأدوار المعينة في المنظمة (Jehanzeb, et al, 2017)، ولقد عرف (Kristof, 1996) ملائمة الشخص للمنظمة بأنها نوع من التوافق والذي يحدث بين الفرد والمنظمة، وقد أوضح أن ملائمة الشخص للمنظمة يكون مناسب إذا وفر أحد الأطراف المعنية ما يطلبه الطرف الآخر، ويتشارك كلا الطرفين في ميزات أساسية متشابهة؛ وبالتالي يُعد مفهوم ملائمة الشخص للمنظمة (Person – Organization fit (p-o fit) أمرًا مهمًا لكلٍ من الأفراد أثناء اختيار المنظمة، ولموظفي التوظيف في عملية اختيار الموظفين (Jehanzeb et al., 2017 ; Kristof–Brown,2000). لذلك، فهم التلاؤم بين الشخص والمنظمة على أنه توافق بين معتقدات الموظف وقيمه وثقافته من جهة وصورة صاحب العمل من جهة أخرى (Lauver and Kristof–Brown 2001)

وأيضًا عرف (Kristof et al., 2005) ملائمة الشخص للمنظمة بأنها "مدى التناسب والتوافق بين الفرد والمنظمة، وهذا يحدث عندما يشترك الطرفان في الخصائص والسمات الأساسية، أو عندما يمد أحد الطرفين للطرف الآخر ما يحتاجه منه، أو كلاهما معًا" وبناءً على ذلك فإن زيادة الإنتاجية وزيادة الرضا الوظيفي والتقليل من معدل الدوران هي أمور ذات صلة وثيقة بدرجة الملائمة بين الموظفين ومنظماتهم (Jehanzeb et al., 2017); Özçelik and Fındıklı (2014); Nazir and Saima (2014); al., (2017) ويرى (Morley 2007; Świątek Barylska 2017) أن ملائمة الشخص للمنظمة تتحدد بأربعة عناصر هي:

١- التوافق الكامل لخصائص الفرد والتي تتشابه مع خصائص المنظمة.

٢- سد احتياجات الأفراد من قبل المنظمة.

٣- التوافق الكامل بين احتياجات المنظمة من الأفراد لأداء أعمالهم المطلوبة.

٤- الأفراد لديهم قدرة مناسبة لسد مطالب المنظمة.

• كما عرف (Aktas 2014) أنها ملائمة قدرات الشخص ومطالب وظيفته أو احتياجات الشخص ومتطلبات الوظيفة واعتبارهم كيانًا واحدًا، وعرف كلٌّ من (Santos and Domenico 2015) ملائمة الشخص للمنظمة بأنها "مجموعة من العمليات التي تقوم بها الإدارة لدمج الموظفين وتمكينهم من معرفتهم وأعمالهم وأدائهم بثقافة المنظمة التي ينتمون إليها.

• وأوضح (Świątek Barylska 2017) أن ملائمة الشخص للمنظمة هي تعيين سلوك الفرد من خلال التفاعل مع المنظمة والتقدم فيها ويجب الأخذ في الاعتبار ما يلي:

١- كيان واحد على الأقل (الفرد والمنظمة).

٢- يشتركان في خصائص أساسية.

٣- أن تتناسب قيم المنظمة وأهدافها ومعاييرها مع شخصية الفرد وقيمه وأهدافه

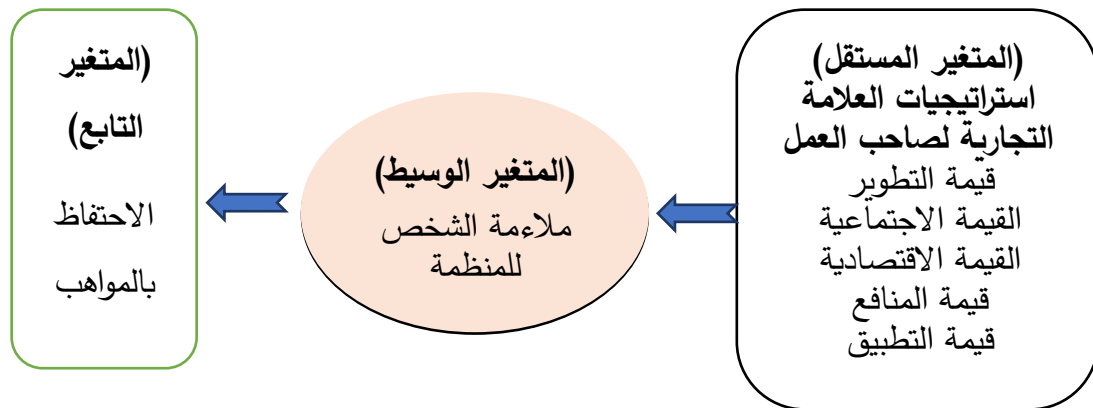
وعرف كلٌّ من (Saufi, et al. 2020) مدى تطابق القيم والأهداف الشخصية مع قيم المنظمة وأهدافها؛ فعندما يصبحون أكثر ارتباطًا بالمنظمة يؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونية البقاء. وأخيرًا عرّفها (Tahir, et al 2021) بأنه "إيمان الموظفين بالتوافق بين قيمهم وقيم المنظمة جنبًا إلى جنب مع قيم الموظفين الآخرين"

ويمكن تقسيم ملائمة الشخص للمنظمة تنقسم إلى نوعين :

١. ملائمة قائمة على التشابه: (وهو المفهوم السائد للملائمة) ويقصد به مدى تشابه خصائص الفرد مع خصائص المنظمة، أي مدى تناسب قيم وأهداف ومعايير المنظمة مع شخصية الفرد وقيمه وأهدافه.

٢. **ملائمة التوافق المتمم** : يحدث هذا التلاؤم عندما يتميز الفرد أو المنظمة بمجموعة من الخصائص تشبع الاحتياجات المفقودة لدى الطرف الآخر، أى التركيز على نواحي الاختلاف بين الطرفين.

وتأسيساً على نتائج الدراسات السابقة والإطار النظري للبحث، تم اقتراح نموذج الدراسة في الشكل التالي :



شكل رقم (١): نموذج الدراسة المقترح

### مشكلة البحث:

تسببت حرب المواهب في تزايد حدة المنافسة بين المنظمات للفوز بالموظفين أصحاب الكفاءات في سوق العمل (Backhause,2016). وانعكس ذلك على أدبيات الإدارة فهرعت الكثير من الدراسات لتناول استراتيجيات الحفاظ على المواهب منذ أواخر القرن ٢٠ ومع بداية القرن ٢١ ، إلا أن الملاحظ إن معظم الدراسات التي تم إجرائها قد تناولت دراسة علاقة العلامة التجارية لصاحب العمل من منظور الموظفين المحتملين أو المرتقب جذبهم للعمل (Dabirian et al,2017; Berthon et al.,2005; Dabirian et al,2019). ولذلك ظهرت فجوة علمية تمثلت في ندرة الدراسات التي تركز على الموظفين الحاليين (Tanwar,2017; Tanwar&Prasad 2016) ولقد أوصت معظم الدراسات في هذا المجال بضرورة استكمال الدراسات بغرض البحث عن سبل استبقاء الموظفين وخاصة في ظل الظروف والمتغيرات البيئية المختلفة والتي تجعل عملية حفر الموظفين على البقاء في الوظيفة من الأمور الصعبة والتي تحتاج لمزيد من الدراسات التي تقدم حلولاً لذلك. و علي الرغم من أهمية هذا الموضوع على المستوى العلمي ، إلا أن الملاحظ أن هذا الموضوع له بعد تطبيقي كبير وخاصة في مجال قطاع السياحة والفنادق على مستوى العالم ، لما يشهده هذا القطاع من تطور ملحوظ في شتى المجالات . ومن هنا أصبح الاهتمام بالموارد البشري في هذا التخصص على وجه التحديد ضرورة ملحه لا يمكن التغافل عنها (Shrestha,2020)

وتبدو الفجوة التطبيقية هنا في قلة الدراسات التطبيقية التي تتناول مناقشة هذا الموضوع على مستوى العالم بصفة عامة ، وعلى مستوى العالم العربي بصفة خاصة ، ففي حدود علم الباحثين ، لا توجد أي دراسة في موضوع البحث قد اهتمت بدراسة استراتيجيات العلامة التجارية بالاحتفاظ بالموهب في قطاع الفنادق أو قطاع السياحة ، حيث تركزت معظم الدراسات التي فحصها الباحثين على قطاع

الصناعة والتجارة والخدمات التعليمية ، أما قطاع السياحة والفنادق ، فلم يتناوله أحد بالدراسة من قبل عند تطبيق هذا الموضوع .

ولما كان قطاع الفنادق في منطقتي الأقصر وأسوان، يعتبر قطاعا جاذبا للعمالة لما يمثله من مصدر دخل للشباب ولل كبار - على حد سواء - وسواء كانوا من المقيمين في هذه المناطق أو من خارجها لذا فضل في هذا البحث اختيار قطاع التطبيق من الفنادق العاملة في هاتين المنطقتين ومن العاملين في هذا القطاع لكونه يعتمد بشكل رئيس على المورد البشري ولكن ليس أي مورد، بل لمورد بشري كفء ، ومميز نظرا لكون المناطق التي أجريت فيها الدراسة تملك بمفردها حوالي ثلث آثار العالم، وتعتبر منطقة جذب شديد للكثير من السياح من كافة بقاع الأرض، كما أن العمل في تقديم الخدمات الفندقية لهؤلاء السياح، وللمواطنين المصريين في تلك الفنادق يتطلب توافر مجموعة من المواهب القادرة على تقديم خدمات تكاملية للعملاء كسبا لرضائهم.

ومن الملاحظ أن قطاع الفنادق قد بات يواجه تحديا كبيرا في الاحتفاظ بالمواهب ولا سيما مع تزايد حدة المنافسة بين الفنادق المختلفة على جذب الأكفاء ، وهذا يتطلب العمل على تكوين صورة ذهنية مختلفة لكل فندق وجاذبية في نفس الوقت لكل من الموظفين الحاليين والمحتملين والراغبين في الانضمام للعمل في تلك الفنادق مستقبلا. كما يواجه القطاع السياحي في الأونة الأخيرة مزيدا من الإشكاليات والتي تستدعي تدخل الدولة الفوري بكافة وزاراتها المعنية لضبط قطاع السياحة وتسهيل الأمور للعاملين بها، وتتمثل واحدة من أهم هذه الإشكاليات في النقص الشديد والتراجع في أعداد السياح بعد أن تعرض العالم لجائحة كورونا ، ونتيجة للحرب الروسية الأوكرانية ، وهذا ترتب عليه تناقص شديد في أعداد العائمت السياحية والتي تعمل بين الأقصر وأسوان، بالرغم من أنهما أكبر مدينتين تكتظ بالمعابد والمقابر التاريخية الأثرية.

ووفقاً للتقارير المنشورة فإن عدد الفنادق العائمة التي تعمل ما بين الأقصر وأسوان انخفض تدريجيا خلال العامين الماضيين ، حيث وصل إلى ٤٢ فندقا عائما من إجمالي ٢٨٠ فندقاً عائماً كانوا يعملون خلال السنوات الماضية. وأن نسبة الاشغال في هذه الفنادق العائمة ٢٠٠١ نزيل فقط بنسبة مئوية ٨.٠٧٪ وهذا يضغط على المسؤولين والملاك لمثل هذه الفنادق من أجل تخفيض أعداد العاملين في هذه الفنادق من أجل وقف نزيف المصروفات . وهنا تظهر إشكالية كبرى تتمثل في الاستغناء على عدد من الموظفين الأكفاء والذي يصعب تعويضهم بسهولة وخاصة متى انتقلوا للعمل في مناطق أخرى في شمال مصر مثل مناطق (شرم الشيخ ، الغردقة ، والجونة ، الساحل الشمالي ، سهل حشيش ، والمناطق السياحية الجديدة مثل مدينة العلمين ومدينة المنصورة الجديدة ) ومن أجل الوقوف على طبيعة الفجوة البحثية في قطاع التطبيق وبلورة مشكلة الدراسة وتحديد أبعادها، تم عمل دراسة استطلاعية على عينة حجمها ٣٠ مفردة من العاملين في فنادق بالأقصر وأسوان وتم إجراء مجموعة من المقابلات المتعمقة شبه الهيكلية مع عدد من العاملين في المستويات الوظيفية المختلفة داخل الفنادق بمنطقتي الأقصر وأسوان . مستخدمين مجموعة من الأسئلة منها على سبيل المثال:

١. هل توفر لك إدارة الفندق دورات تدريبية بشكل منتظم بغرض مساعدتك على تطوير وتنمية قدراتك ؟
٢. هل توفر لك إدارة الفندق رعاية صحية ؟ وماهي مدى جودتها ؟
٣. هل توفر لك إدارة الفندق تأمينات اجتماعية ومعاش ؟
٤. هل توفر إدارة الفندق مزايا ومكافآت مناسبة ومنافسة تشجعك على البقاء واستمرار العمل في الفندق ؟
٥. هل توفر لك إدارة الفندق فرص للتقدمي ؟
٦. هل تؤثر درجة الفندق ( خمس نجوم / أو أربعة نجوم أو خلافة ) على قرارك بالاستمرار أو عدم الاستمرار في العمل في الفندق ؟
٧. هل تهتم إدارة الفندق بتوظيف الشخص المناسب وتعمل على وضعه في الوظائف المناسبة لقدراته وإمكاناته وشهاداته ؟



### ولقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلي :

١. إن ٧٠ % من الموظفين يعتبروا أن العلامة التجارية لفنادق الخمس نجوم له أثر في اتخاذ القرار في البقاء في الفندق لفترة أطول
٢. يرى ٦٠ % من مفردات العينة أن الفندق الذي يعملون به متميز عن المنافسين وأفضل منهم في حين أن البعض الآخر يرى أنها تضاهى منافسيها، يشعر البعض الراحة في العمل والاستمتاع بما يقومون به من عمل ويشعرون بالالتزام والولاء .
٣. ذكر ٨٥ % من مفردات العينة أن الفندق يتسم ببيئة عمل تقوم على الاحترام المتبادل كما أن هنا علاقة جيدة مع زملاء العمل.
٤. أبدى ٩٠ % من المبحوثين اهتمامهم الكبير باسم الفندق وسمعته وأسم العلامة التجارية في نجاح الإدارة وتحقيق النتائج .
٥. أبدى ٩٨ % من المبحوثين رضائهم عن العمل في فنادقهم بسبب تقديم الخدمات الصحية لهم و تكفل الفندق بالكامل لكافة مصاريف العمليات الجراحية والعلاج . ككما أبدوا رضائهم عن بدء إجراءات التأمينات الاجتماعية عليهم فور استلامهم العمل الفعلي.
٦. أبدى ٥٥ % من العينة البحثية عن رضائهم عن الفنادق التي يعملون فيها لما توفره من برامج تأهيل وتدريب بشكل منتظم تزيد من قدراتهم وتطور مهاراتهم الشخصية .
٧. أشار ٨٠ % من مفردات العينة أنهم لا يحصلوا على مكافآت مالية معقولة ولكنهم يستعوضون عن ذلك بمزايا أخرى غير مادية مثل الطعام المجاني ، والرحلات ، والهدايا ، والألقاب مثل ( لقب الموظف المثالث ) ، والمشاركة في المناسبات الاجتماعية

وبناء على ما تقدم : وفي ضوء ما أُتيح من دراسات سابقة، والتي تبين عدم تطرقها لاختبار العلاقة التأثيرية بين العلامة التجارية لصاحب العمل وملاءمة الشخص للمنظمة لزيادة (تعزيز) الاحتفاظ بالموهب ، فلقد استهدفت هذه الدراسة سد هذه الفجوة العلمية وذلك من خلال دراسة تأثير تطبيق نموذج العلامة التجارية لصاحب العمل لملاءمة الشخص للمنظمة لتعزيز الاحتفاظ بالموهب.

وبناء على ما توصلت إليه نتائج الدراسة الاستطلاعية فإنه يُمكن صياغة الفجوة البحثية محور اهتمام البحث الحالي في مُشكلته في التساؤل التالي:

إلى أي مدى توجد علاقة بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل (القيم الاجتماعية، الاقتصادية، التطوير، الفائدة، المنافع) بشكل مباشر أو غير مباشر والاحتفاظ بالموهب. وما هو دور ملاءمة الشخص للمنظمة كمتغير وسيط تفسيري Mediator في هذا الصدد؟ وينبثق من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية:

- إلى أي حد توجد علاقة بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهبة؟
- ما مدى العلاقة المباشرة بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل وملاءمة الشخص للمنظمة؟
- ما مدى العلاقة المباشرة بين ملاءمة الشخص للمنظمة بفنادق الأقصر وأسوان والاحتفاظ بالموهبة؟
- ما درجة العلاقة الغير مباشرة بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهبة من خلال ملاءمة الشخص للمنظمة كمتغير وسيط تفسيري Mediator؟

### أهداف البحث :

استهدف هذا البحث ما يلي :

تمثل الهدف المحوري للبحث في تحديد طبيعة العلاقة بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهب المتميزة في فنادق (الأقصر وأسوان) سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من

خلال مدى ملاءمة الشخص لطبيعة العمل في الفندق الذي يعمل فيه ، ويتحقق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. فحص العلاقة المباشرة بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهبة.
٢. اختبار العلاقة المباشرة بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل وملاءمة الشخص للمنظمة.
٣. استجلاء العلاقة المباشرة بين ملاءمة الشخص للمنظمة والاحتفاظ بالموهبة.
٤. اكتشاف العلاقة غير المباشرة بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهبة من خلال ملاءمة الشخص للمنظمة كمتغير وسيط تفسيري.
٥. تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد المنظمات على استخدام استراتيجية العلامة التجارية التي تزيد من ملاءمة الشخص للمنظمة ومن ثم زيادة فعالية الاحتفاظ بالموهبة والذي بدوره يؤدي إلى دعم استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل.

### أهمية البحث:

تنبثق أهمية هذا البحث من الأهمية المتزايدة لمتغيراته لما لها من تأثير واضح على أداء الأفراد بشكل عام وعلى قطاع الفنادق بشكل خاص ، وبشكل أكثر تحديدا فإن أهمية البحث استمدت من ناحيتين.

#### ١. الأهمية العلمية:

- إضافة إسهاماً نظرياً إلى المكتبة العربية لمدخل إداري معاصر هو (استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل ومساهمتها في تعزيز ملاءمة الشخص للمنظمة ثم زيادة فعالية الاحتفاظ بالموهبة) .
- تغطي هذه الدراسة الفجوة البحثية الموجودة بالدراسات العربية والأجنبية السابقة، فيما يتعلق بقياس العلاقات الغير مباشرة لأبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل، حيث تطرقت أغلب الدراسات إلى قياس العلاقة المباشرة فقط بين متغيرات الدراسة (استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل / ملاءمة الشخص للمنظمة / الاحتفاظ بالموهبة) ويأتي من أبرز اهتمامات الدراسة الحالية في قياس العلاقات المباشرة لكل من أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالموهبة.
- تعد ملاءمة الشخص للمنظمة ( كمتغير وسيط ) من النماذج غير المختبرة من قبل الدراسات العربية ولم يتم تناولها إلا من جانب عدد قليل جداً من الدراسات الأجنبية، وذلك وفقاً لما تم حصره والاطلاع عليه من مراجعة الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة، وهو ما يمثل قلة من قبل الدراسات الأجنبية التي قامت بدورها بقياس التأثيرات المباشرة فقط. مما يُشير إلى أن اختبار هذا النموذج سيشكل إضافة علمية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يتعلق بقضية هامة من القضايا المثارة على الساحة العلمية الآن.

#### ٢. الأهمية العملية:

- تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة في المقام الأول من أهمية مجال التطبيق والذي يتمثل في قطاع الفنادق بالأقصر وأسوان
- مساعدة الفنادق بصفه عامة، والفنادق الكبرى ذات خمس وأربع نجوم بصفة خاصة على تعزيز الاحتفاظ بالموهبة لدى الموظفين الحاليين، من خلال توضيح العلاقة بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهبة من خلال ملاءمة الشخص للمنظمة كمتغير وسيط، بما يساعد المنظمات على فهم أهمية العلامة التجارية لصاحب العمل وضرورة الاهتمام بها لما لها تأثير جوهري على تعزيز الاحتفاظ بالموهبة .

- اختار هذا البحث مجال التطبيق يعد من المجالات الحيوية (قطاع الفنادق بالأقصر وأسوان) وهذا القطاع يلعب دورا حيويا في تحسين الاقتصاد المصري، كما يلعب دورا حيويا في القضاء على البطالة حيث يتم الاعتماد الأكبر على السياحة بالأقصر وأسوان كمصدر رئيس للعمل ، مما يلفت الانتباه إلى ضرورة التركيز على هذا القطاع والاهتمام به سواء على المستوى النظري والتطبيقي.
- أدى وجود نقص المواهب في سوق العمل إلى نشوب حرب من أجل الجذب واستقطاب والاحتفاظ بالمواهب بين الفنادق ومنافسيها، ومن هنا بدأت الفنادق في السعي للبحث عن وسيلة للاحتفاظ بالموظفين الحاليين للحد من تأثير نقص المواهب والعمل على خلق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة أعمال تتسم بشدة المنافسة. ولقد ساعد مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل في التغلب على هذه الحروب من أجل جذب والاحتفاظ بالموظفين من خلال توفير فرص عمل فريدة من نوعها، مما يخلق شعور لدى الموظفين بأنك عضو قوى في المنظمة التي يعمل بها (Backhaus & Tikoo, 2004)

## منهج البحث:

### ١. مجتمع البحث والعينة:

تمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين العاملين في فنادق محافظتي الأقصر وأسوان والذين يبلغ عددهم نحو ٢٢٢٧ موظفاً، ويوضح الجدول رقم (١)

#### جدول رقم (١)

#### بيان بتوزيع مجتمع البحث

الاجماليات	محافظه أسوان				محافظه الأقصر				بيان
	القطاع الخاص		القطاع العام والأعمال		القطاع الخاص		القطاع العام والأعمال		
	٤	٥	٤	٥	٤	٥	٤	٥	
	نجوم	نجوم	نجوم	نجوم	نجوم	نجوم	نجوم	نجوم	
عدد الفنادق	٢	١	-	١	١	٥	١	١	
عدد الموظفين	٢٤٠	١٦٠	-	٢٤٧	١١٣	١٠٣٥	١٧٤	٢٥٨	
الإجمالي	٦٤٧				١٥٨٠				
٢٢٢٧									

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، النشرة السنوية لإحصائيات مقومات النشاط الفندقى ٢٠١٦، اصدار يناير ٢٠١٨

ونظراً لأن حجم المجتمع كبير، فلقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، ولحساب حجم العينة تم الرجوع إلى جدول العينات وطبقاً لدرجة ثقة ٩٥٪ ونسبة خطأ معياري ٥٪، ولذا قد بلغ حجم العينة ٣٢٥ مفردة تقريباً وتم توزيع حجم العينة على الفنادق بالأقصر وأسوان بطريقة التوزيع المتناسب، ونظراً لصعوبة توافر إطار لكافة مفردات مجتمع البحث، تم الاعتماد على أسلوب العينة الميسرة في اختيار مفردات العينة.

ويوضح جدول رقم (٢) بيان بتوزيع حجم العينة على الفنادق في منطقتي الأقصر و أسوان

جدول رقم (٢)  
بيان توزيع حجم العينة على فنادق الأقصر وأسوان

فنادق الأقصر وأسوان ذات علامة تجاربه خمس نجوم		
اسم الفندق	عدد الموظفين في كل فندق	حجم العينة
١- شتيجنبرجر	٢٣٠	٣٣
٢- هيلتون	٢١٠	٣٠
٣- سونستا الاقصر	٢٠٠	٢٩
٤- ونتربالاس	٢٥٨	٣٨
٥- شيرتون الاقصر	٢٨٥	٤٣
٦- المديرية	١٧٤	٢٥
٧- ابيروتال	١١٣	١٧
٨- سوفتيل الاقصر	١١٠	١٦
٩- سوفتيل كتركت اسوان	٢٤٧	٣٦
١٠- ايزيس اسوان	١٦٠	٢٣
١١- بسمة اسوان	١١٥	١٧
١٢- اسوان	١٢٥	١٨
<b>الأجمالي</b>	<b>٢٢٢٧</b>	<b>٢٢٥</b>

٢- متغيرات الدراسة وكيفية قياسها :

في ضوء النموذج النظري المقترح للدراسة، يشمل المتغيرات التي تتناولها الدراسة ثلاثة متغيرات كما هو موضح بالجدول رقم (٣) :

جدول رقم (٣)  
متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

المصدر	المقياس	نوع المتغير	متغيرات الدراسة
Berthon, Ewing, & Hah. (2005)	تم استخدام المقياس الفئوي لقياس العلامة التجارية لصاحب العمل من خلال ٢٤ عبارة: ٥ عبارات لقيمة التطوير ٥ عبارات للقيمة الاقتصادية ٤ عبارات للقيمة الاجتماعية ٥ عبارات لقيمة التطبيق ٥ عبارات لقيمة المنافع	مستقل	استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل أبعاده: • قيمة التطوير • القيمة الاجتماعية • القيمة الاقتصادية • قيمة المنافع • قيمة التطبيق
Cable and Judge (1996)	تم قياس ملاءمة الشخص للمنظمة من خلال ٦ عبارات تعتبر هذه العبارات حساسية الموظفين تجاه قيم وأهداف المنظمة. الغرض من النظر في هذه العبارات هو أنها تساعد على النحت أن تفهم مواقف الموظفين بوضوح	وسيط	ملاءمة الشخص للمنظمة
Ozel (2014); Kyndt, et al (2009)	تم قياس الاحتفاظ بالمواهب من خلال ٩ عبارات	تابع	الاحتفاظ بالمواهب

### ٣- أداة الدراسة في جمع البيانات:

استندت هذه الدراسة على قوائم استقصاء تم تجربتها من قبل الباحثين في دراسات سابقة، والتي تتضمن المقاييس المُشار إليها في الجدول رقم (٣) ولقد روعي في اختيار النماذج أن تتوافق مع أهداف الدراسة وذلك بغرض جمع البيانات الأولية، ومن أجل الخروج بقائمة الاستقصاء المناسبة لذلك كان لابد من القيام بعدة مراحل للتوصل لهذه القائمة منها ( إعداد القائمة / تصميمها / اختبارها ) ولقد قسمت قائمة الاستقصاء داخلياً إلى **ثلاثة** أجزاء رئيسية هي :

**الجزء الأول:** خصص لقياس استراتيجيات العلامة التجارية لصاحب العمل.

**الجزء الثاني:** خصص لقياس ملاءمة الشخص للمنظمة

**الجزء الثالث:** خصص لقياس الاحتفاظ بالموهب

و تم تخصيص السؤال الأول في قائمة الاستبيان لقياس إستراتيجية العلامة التجارية كمتغير مستقل من خلال الإعتماد علي ٥ أبعاد و هي : (قيمة التطوير ، وقيمة الاقتصادية، وقيمة الاجتماعية، وقيمة التطبيق وقيمة المنافع) وفيما يلي: عرض للعبارات التي تعبر عن كل بُعد من هذه الأبعاد:

- قيمة التطوير، وقد تم قياسها من خلال العبارات رقم: ٥،٤،٣،٢،١،
- قيمة الاقتصادية، وقد تم قياسها من خلال العبارات رقم: ١٠،٩،٨،٧،٦،
- قيمة الاجتماعية، وقد تم قياسها من خلال العبارات رقم: ١٤،١٣،١٢،١١،
- قيمة التطبيق، وقد تم قياسها من خلال العبارات رقم: ١٩،١٨،١٧،١٦،١٥،
- قيمة المنافع، وقد تم قياسها من خلال العبارات رقم: ٢٤،٢٣،٢٢،٢١،٢٠،

أما السؤال الثاني فلقد أشتمل علي العبارات التي تقيس ملاءمة الشخص للمنظمة والتي تم قياسها من خلال العبارات رقم: ٦،٥،٤،٣،٢،١ ، والسؤال الثالث و الأخير فلقد خصص إلي قياس الاحتفاظ بالموهب والتي تم قياسها من خلال العبارات رقم: ٤،٣،٢،١

### التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفروض:

يتضمن هذا الجزء تحديد قيم المعامل التحميلي Loading Factor لكل متغير ظاهر على المتغير الكامن المرتبط به من خلال إجراء التحليل العاملي حتى تم القيام بإجراء اختبارات الصدق والثبات واخيرا تقييم نموذج قياس متغيرات الدراسة. وعلى ذلك فقد جاءت نتائج التقييم المُشار إليها كما يلي:

١. المتغير الخاص باستراتيجيات العلامة التجارية لصاحب العمل (المتغير المستقل):

يتضمن الجدول رقم (٤) نتائج التحليل العاملي لأبعاد متغير استراتيجيات العلامة التجارية لصاحب العمل.

#### جدول رقم (٤)

التحليل العاملي لأبعاد متغير استراتيجيات العلامة التجارية لصاحب العمل:

معامل التحميل	كود العبارات	المتغيرات الكامنة
0.829	DV1	قيمة التطوير DV
0.691	DV2	
0.878	DV3	
0.842	DV4	
0.836	DV5	
0.849	SV6	القيمة الاجتماعية SV
0.804	SV7	
0.772	SV8	
0.837	SV9	
0.835	SV10	

0.813	EV11	القيمة الاقتصادية EV
0.829	EV12	
0.747	EV13	
0.788	EV14	
0.784	BV15	قيمة المنافع BV
0.813	BV16	
0.770	BV17	
0.799	BV18	
0.788	BV19	
0.815	AV20	قيمة التطبيق AV
0.826	AV21	
0.825	AV22	
0.835	AV23	
0.816	AV24	

ويبدو من نتائج الجدول رقم (٤) أن قيم المعامل التحميلي لكافة أبعاد استراتيجيات العلامة التجارية لصاحب العمل تتراوح ما بين ٠.٦٩١ - ٠.٨٧٨ كما هو ملاحظ فإن جميع المتغيرات أكبر من ٠.٤٠ مما يشير إلى تحقيق وحدة البعد (Uni-dimansionality)، بمعنى ارتباط المتغيرات الظاهرة بالمتغير الكامن المكون له، ومن ثم فإن العبارات الظاهرة تُعبر وتقيس بقوة المتغير الكامن لمتغير استراتيجيات العلامة التجارية لصاحب العمل وأنه لا يمكن حذف أي من بنود المقياس.

## ٢. المتغير الخاص بملاءمة الشخص للمنظمة (المتغير الوسيط):

يوضح الجدول رقم (٥) نتائج التحليل العاملي لمتغير ملاءمة الشخص للمنظمة.

### جدول رقم (٥)

#### التحليل العاملي لمتغير ملاءمة الشخص للمنظمة

معامل التحميل	كود العبارة	المتغير الوسيط
0.797	POF1	ملائمة الشخص للمنظمة POF
0.786	POF2	
0.787	POF3	
0.491	POF4	
0.763	POF5	
0.698	POF6	

ويُلاحظ من نتائج الجدول رقم (٥) أن قيم معامل التحميل لمتغير ملاءمة الشخص للمنظمة تتراوح ما بين ٠.٤٩١ - ٠.٧٩٧ وقد تبين أن جميع المتغيرات أكبر من ٠.٤٠ مما يشير إلى تحقيق وحدة البعد بمعنى ارتباط المتغيرات الظاهرة بالمتغير الكامن المكون له، ومن ثم فإن العبارات الظاهرة تُعبر وتقيس بقوة المتغير الكامن لمتغير ملاءمة الشخص للمنظمة، وأنه لا يمكن حذف أي من بنود المقياس.

## ٣. المتغير الخاص بالاحتفاظ بالمواهب (المتغير التابع):

يوضح الجدول رقم (٦) نتائج التحليل العاملي لمتغير الاحتفاظ بالمواهب.

جدول رقم (٦)  
التحليل العاملي للاحتفاظ بالمواهب

المتغير التابع	رمز العبارات ورقمها	معامل التحميل
الاحتفاظ بالمواهب RT	RT1	0.731
	RT2	
	RT3	
	RT4	0.843
	RT5	0.837
	RT6	
	RT7	
	RT8	
	RT9	0.831

ويلاحظ من الجدول رقم (٦) أن العبارات ٢,٣,٦,٧,٨ هي عبارات عكسية تعكس النية لعدم العمل بالفندق، وقد تم عكس قيم المتغيرات عند التحليل، ولكن كانت النتيجة أن العبارات محملة على مكونين، وباستخدام التحليل العاملي وإجراء التدوير بأسلوب Vari MAX لفصل المكونين احتوى المكون الأول العبارات ٢,٣,٦,٧,٨ والمكون الثاني هي عبارات ١,٤,٥,٩، وهي جميعا عبارات تعكس في صياغتها النية للبقاء بالفندق وبإيجاد معاملات الارتباط بين قيم المكون الأول وباقي متغيرات الدراسة كانت معاملات الارتباط ضعيفة حيث تراوحت ما بين ٠.١٢٤ إلى ٠.٢٣٩، بينما معاملات الارتباط للمكون الثاني مع باقي متغيرات الدراسة هي معاملات قوية حيث تراوحت ما بين ٠.٥٥٤ و ٠.٧٠٨ لذلك تم اختيار المكون الثاني بعبارته ليعكس متغير الاحتفاظ بالمواهب.

#### اختبار الصدق والثبات لمقاييس متغيرات الدراسة:

١- اختبار الثبات : يشير الثبات إلى درجة ثبات اتساق المقاييس المستخدمة لقياس المفاهيم محل الدراسة ولقد تم استخدام معامل ارتباط كرونباخ ألفا Cronbach 's Alpha لقياس درجة الاتساق الداخلي Internal Consistency بين البنود المكونة لمقاييس متغيرات الدراسة، وذلك عن طريق دراسة قوة الارتباط بين البنود الممثلة لُبعد معين من أبعاد الدراسة، والموضح نتائجه في الجدول رقم (٧/٥) وتشير قيم المعاملات إلى أنها جميعا تتعدى الحد المقبول، وهو القيمة ٠.٧٠، وقد أظهرت النتائج مايلي:

#### جدول رقم (٧)

##### تحليل الموثوقية بنموذج القياس

المتغيرات الرئيسية	المتغير الكامن	أختبار الفا كرونباخ
استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل	قيمة التطوير	0.874
	القيمة الاجتماعية	0.878
	القيمة الاقتصادية	0.804
	قيمة المنافع	0.849
	قيمة التطبيق	0.881
ملاءمة الشخص للمنظمة		0.804

0.823

الاحتفاظ بالمواهب

والملاحظ من الجدول رقم (٧) أن قيم كل من معاملات الثبات لأبعاد المتغير المستقل "استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل" وهي القيم (التطوير، والاجتماعية، والاقتصادية، والمنافع، التطبيق) جميعاً تتعدى الحد المقبول؛ حيث إن معامل ألفا كرونباخ يتراوح ما بين (٠.٨٠٤، ٠.٨٨١) وهي أكبر من (٠.٧) مما يدل على أن هذه المتغيرات تتسم بالاتساق الداخلي والثبات، كما يلاحظ من نتائج الجدول رقم (٧) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ كمتغير ملاءمة الشخص للمنظمة قد بلغ ٠.٨٠٤ وهي أكبر من القيمة المقبولة ٠.٧ ويشير هذا المؤشر إلى تمتع المتغير باعتمادية وثبات وتعطى ثقة لدى البحث في نتائج التحليل التي يمكن أن تتوصل لها. مما يعني أن متغير ملاءمة الشخص للمنظمة تتسم بالاتساق الداخلي والثبات. كما تُظهر نتائج الجدول رقم (٧) أيضاً أن متغير الاحتفاظ بالمواهب حصل على قيم معامل ألفا كرونباخ وهي ٠.٨٢٣ وهي أكبر من ٠.٧ مما يعني أن متغير الاحتفاظ بالمواهب تتسم بالاتساق الداخلي والثبات.

## ٢- اختبار الصدق Validity Test:

يشير الصدق إلى مدى شمول المقاييس المستخدمة في الدراسة لعدد كاف وممثل من الأسئلة لقياسها، أي أنها تشير إلى قدرة المقاييس المستخدمة في تمثيل المفاهيم محل الدراسة (Hair,2010) وقد تم اختبار مدى صدق المحتوى لقائمة الاستقصاء قبل البدء من عملية جمع البيانات من خلال عرضها على عدد من المحكمين، وترتب على ذلك إجراء بعض التعديلات في صياغة الأسئلة. وفيما يتعلق باختبار صدق البناء، فقد هدف إلى اختبار المقاييس والتأكد من أنها ستحقق الأداء المتوقع منها بالاعتماد على مجموعة من المعايير وقد تم استخدام التحليل العاملي للتأكد من صحة البناء وهو ما يمكن توضيحه من خلال جدول (٨) ويوضح أن معامل التحميل لجميع البنود في المتغيرات كلها كانت أكبر من ٠.٥، وبالتالي فهي صالحة للقياس باستثناء البنود RT\_2، RT\_3، RT\_6، RT\_7، RT\_8، في متغير الاحتفاظ بالمواهب، ومن ثم فإنهم مرشحون للحذف، حيث تعد مرحلة التحليل العاملي الاستكشافي مرحلة تسبق التحليل العاملي التوكيدي الذي يؤكد على ترشيح هذا البند للحذف من عدمه.

## الصدق التطابقي:

يتم تحديد الصدق التطابقي من خلال حساب متوسط التباين المفسر وهو مقدار مساهمة كل عبارة في قياس المتغير (المتغير الكامن) الذي يشملها.

## جدول رقم (٨)

### مؤشرات الصدق التطابقي للمتغيرات الكامنة لمحاور الدراسة

متوسط التباين المفسر AVE%	المتغير الكامن	المتغيرات الرئيسية
66.858	قيمة التطوير DV	استراتيجيات العلامة التجارية لصاحب العمل
67.210	القيمة الاجتماعية SV	
63.160	القيمة الاقتصادية EV	
68.892	قيمة المنافع BV	
67.803	قيمة التطبيق AV	
53.030	ملائمة الشخص للمنظمة POF	



65.913

IRTA الاحتفاظ بالمواهب

وتبين نتائج الجدول رقم (٨) أن متوسط التباين المفسر لبعد قيمة التطوير بلغ ٦٦.٨٥٨٪، ولبعد القيمة الاجتماعية بلغ ٦٧.٢١٠٪، كما بلغ بعد القيمة الاقتصادية ٦٣.١٦٠٪، ولبعد قيمة المنافع ٦٨.٨٩٢٪، وبعد قيمة التطبيق ٦٧.٨٠٣٪. أما على مستوى متغير استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل فقد بلغ متوسط التباين المفسر ٦٣.٠٤٥٪ وجمعها أكبر من الحد الأدنى المقبول ٥٠٪ ويشير ذلك إلى صدق المؤشر للمتغيرات السابق ذكرها، ومن ثم فإنها تتميز بالصدق التطابقي.

كما تبين نتائج الجدول رقم (٨) أن متوسط التباين المفسر لمتغير ملاءمة الشخص للمنظمة بلغ ٥٣.٠٣٠٪ وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول ٥٠٪، ويشير ذلك إلى صدق المؤشر، ومن ثم فإنها تتميز بالصدق التطابقي. ولم يختلف الوضع بالنسبة لمتغير الاحتفاظ بالمواهب، فنتائج الجدول رقم (٨) تبين أن متوسط التباين المفسر لمتغير الاحتفاظ بالمواهب فقد بلغ ٦٥.٩١٣٪ ويشير ذلك إلى صدق المؤشر، ومن ثم فإنها تتميز بالصدق التطابقي.

وفيما يتعلق بتحليل الصدق لتمييزي بتحديد إلى أي مدى يتميز المتغير الكامن عن المتغيرات الأخرى، ويتم تقدير الصلاحية لتمييزه عن طريق مقارنة متوسط التباين المفسر لكل متغير كامن مع مربع الارتباط مع المتغيرات الكامنة الأخرى، وتتحقق الصلاحية التمييزية إذا كان متوسط التباين المفسر لكل متغير كامن أكبر من مربع الارتباط مع جميع المتغيرات الأخرى (Hair et al 2010) وبالتالي يمكن التحقق من الصدق لتمييزي من خلال عدم ازدواجية خطية بين المتغيرات، ولقد تم التحقق من عدم وجود ازدواجية خطية كما هو موضح بالجدول رقم (٩).

### جدول (٩)

#### مقارنة مصفوفة الارتباط بالجذر التربيعي لمتوسط التباين

الاحتفاظ بالمواهب	ملائمة الشخص للمنظمة	قيمة التطبيق	قيمة المنافع	القيمة الاقتصادية	القيمة الاجتماعية	قيمة التطوير	المتغير
						0.817	قيمة التطوير
					0.819	0.776*	القيمة الاجتماعية
				0.795	0.684**	0.718*	القيمة الاقتصادية
			0.83	0.754**	0.679**	0.689*	قيمة المنافع
		0.823	0.819*	0.716**	0.758**	0.733*	قيمة

التطبيق	*	*	*	*	*	*
ملائمة الشخص للمنظمة	0.728	0.681*	0.660*	0.622**	0.565**	0.561*
الاحتفاظ بالمواهب	0.812	0.576*	0.708*	0.611*	0.554**	0.618*

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .\*\*

ونلاحظ من نتائج الجدول السابق (٩) أن جميع المتغيرات نموذج القياس تتسم بالصدق لتمييزي، حيث إن الجذر التربيعي لمعامل متوسط التباين المفسر AVA لكل متغير أكبر من الارتباط بينه وبين أي متغير آخر في نفس نموذج القياس.

### تقييم نموذج قياس متغيرات الدراسة:

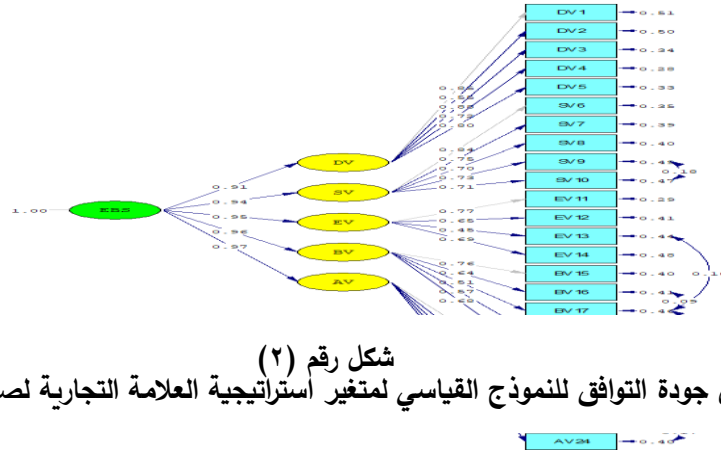
لتقييم نموذج قياس متغيرات الدراسة بشكل كلى تم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات لقياس جودة التوفيق للنموذج Goodness of Fit.

أولاً : مدى جودة التوافق للنموذج القياسي لمتغير استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل يستعرض الجدول رقم (١٠) مؤشرات توافق النموذج القياسي لاستراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل.

جدول رقم (١٠)  
مؤشرات توافق النموذج القياسي EBS

القيمة الحالية	مؤشرات توافق النموذج القياسي EBS	م
2.87	٢ ك المعيارية	1
0.072	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA	2
0.98	مؤشر جودة التوافق المقارن CFI	3
0.97	مؤشر جودة التوافق المعياري NFI	4
0.98	NNFI	5
0.04	RMR	6
.000	القيمة الاحتمالية P-Value	7

ويلاحظ من الجدول رقم (١٠) أن أغلبية المؤشرات اقتربت من الحد المقبول، فمثلاً: حد القبول لمؤشر ك٢ المعيارية يتعين ألا تكون قيمته أكبر من ٣، وقد بلغت قيمة المؤشر ٢.٨٧ تقريباً، مما يدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للمتغير المستقل استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل للنموذج المقدر (Hair et al 2010) ويُعبّر أيضاً المؤشر RMSEA عن مدى توافق نموذج القياس مع التباينات المستخرجة من العينة، ويكون النموذج مقبولاً إذا كان المؤشر أقل من ٠.٠٨ وتوضح نتائج الجدول أن المؤشر بلغ ٠.٠٧٢، مما يعني جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة الدراسة (Hair et al 2010، أما بالنسبة لباقي المؤشرات فالحد المقبول لها هي ألا تقل عن ٠.٩٠ فقد بلغت مؤشر جودة التوفيق المعياري NFI (0.97) وجودة التوفيق المقارن CFI (0.98) وجودة التوفيق NNFI (0.98) والجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير RMR (0.04) وهي أقل من ٠.٠٨ ومع تحقق المؤشرات الدالة على الجودة دل ذلك على جودة توفيق النموذج القياسي للمتغير المستقل استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل.



شكل رقم (٢)  
مدى جودة التوافق للنموذج القياسي لمتغير استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل

ويوضح الشكل رقم (٢) أن استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل تتكون من خمس أبعاد وأن قيمة التطبيق تفسر ٠.٩٧ من متغير استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل يعتبر أهم بُعد، ثم يليه قيمة المنافع حيث تفسر ٠.٩٦ من المتغير، ويليه القيمة الاقتصادية حيث تفسر ٠.٩٥ من المتغير ثم يليه القيمة الاجتماعية وتفسر ٠.٩٤ من المتغير وأخيراً قيمة التطوير وتفسر ٠.٩١ من المتغير.

ثانياً : مدى جودة التوافق للنموذج القياسي لمتغير ملاءمة الشخص للمنظمة:  
يستعرض الجدول رقم (١١) مؤشرات توافق النموذج القياسي لملاءمة الشخص للمنظمة

جدول رقم (١١)

مؤشرات توافق النموذج القياسي لملاءمة الشخص للمنظمة

م	مؤشرات توافق النموذج القياسي POF	القيمة الحالية
1	٢ كا المعيارية	1.14
2	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA	0.032
3	مؤشر جودة التوافق المقارن CFI	1
4	مؤشر جودة التوافق المعياري NFI	0.99
5	NNFI	0.99
6	RMR	0.025
7	القيمة الاحتمالية P-Value	.024929

ويلاحظ من الجدول رقم (١١) أن أغلبية المؤشرات اقتربت من الحد المقبول، فمثلاً: حد القبول لمؤشر ٢ كا المعيارية يتعين ألا تكون قيمته أكبر من ٣، وقد بلغت قيمة المؤشر ١.١٤ تقريباً، مما يدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للمتغير الوسيط لملاءمة الشخص للمنظمة للنموذج المقدر (Hair) et al 2010 ويُعبّر أيضاً المؤشر RMSEA عن مدى توافق نموذج القياس مع التباينات المستخرجة من

العينة، ويكون النموذج مقبولاً إذا كان المؤشر أقل من ٠.٠٨ وتوضح نتائج الجدول أن المؤشر بلغ ٠.٠٣٢، مما يعني جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة الدراسة (Hair et al 2010)، أما بالنسبة لباقي المؤشرات فالحد المقبول لها هي ألا تقل عن ٠.٩٠ فقد بلغت مؤشر جودة التوفيق المعياري NFI (0.99) وجودة التوفيق المقارن (1) CFI وجودة التوفيق (0.99) NNFI والجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير (0.025) RMR وهي أقل من ٠.٠٨ ومع تحقق المؤشرات الدالة على الجودة دل ذلك على جودة توفيق النموذج القياسي للمتغير الوسيط لملاءمة الشخص للمنظمة.

**ثالثاً : مدى جودة التوافق للنموذج القياسي للمتغير الاحتفاظ بالموهب:**

يستعرض الجدول رقم (١٢) مؤشرات توافق النموذج القياسي الاحتفاظ بالموهب

**جدول رقم (١٢)**

**مؤشرات توافق النموذج القياسي الاحتفاظ بالموهب**

م	مؤشرات توافق النموذج القياسي RT	القيمة الحالية
١	٢ كإ المعيارية	2.875
٢	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA	0.078
٣	مؤشر جودة التوافق المقارن CFI	0.99
٤	مؤشر جودة التوافق المعياري NFI	0.99
٥	NNFI	0.98
٦	RMR	0.021
٧	القيمة الاحتمالية P-Value	0.05651

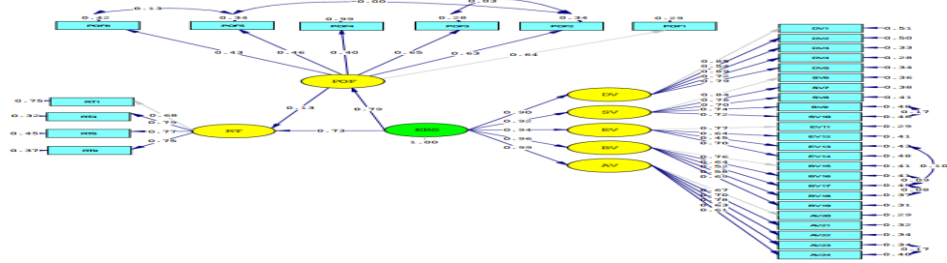
ويلاحظ من الجدول رقم (١٢) أن أغلبية المؤشرات اقتربت من الحد المقبول، فمثلاً: حد القبول لمؤشر كإ المعيارية يتعين ألا تكون قيمته أكبر من ٣، وقد بلغت قيمة المؤشر ٢.٨٧٥ تقريباً، مما يدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للمتغير التابع الاحتفاظ بالموهب للنموذج المقدر (Hair et al 2010) ويُعبّر أيضاً المؤشر RMSEA عن مدى توافق نموذج القياس مع التباينات المستخرجة من العينة، ويكون النموذج مقبولاً إذا كان المؤشر أقل من ٠.٠٨ وتوضح نتائج الجدول أن المؤشر بلغ ٠.٠٧٨، مما يعني جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة الدراسة ((Hair et al 2010)، أما بالنسبة لباقي المؤشرات فالحد المقبول لها هي ألا تقل عن ٠.٩٠ فقد بلغت مؤشر جودة التوفيق المعياري NFI (0.99) وجودة التوفيق المقارن (0.99) CFI وجودة التوفيق (0.98) NNFI والجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير (0.021) RMR وهي أقل من ٠.٠٨ ومع تحقق المؤشرات الدالة على الجودة دل ذلك على جودة توفيق النموذج القياسي للمتغير التابع الاحتفاظ بالموهب.

**نمذجة المعادلة الهيكلية:**

يعكس هذا الجزء مراحل نمذجة المعادلة الهيكلية، والتي تتضمن تطوير نمذجة المعادلة الهيكلية، ثم تقييمها، كمنطلق لاختبار فروض الدراسة.

**تطوير نمذجة المعادلة البنائية:**

بعد أن تم التحقق إحصائياً من جودة توفيق كل متغير على حدة ، تم تطوير نمذجة المعادلة الهيكلية لتقييم النموذج البنائي ،ويهدف النموذج البنائي إلى توضيح العلاقة السببية أى التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات الوسيطة والتابعة



Chi-Square=1285.58, df=511, P-value=0.00000, RMSEA=0.070

شكل رقم (٣) النموذج الهيكلية للدراسة

### تقييم نمذجة المعادلة الهيكلية:

قد أسفرت نتائج مؤشرات جودة توفيق النموذج الهيكلية كما هو وارد بالجدول رقم (١٣) عن أن جميع المؤشرات تقترب من الحدود المقبولة لها، ومن ثم إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج الهيكلية المقدر. وكما يظهر من الجدول رقم (١٣) فإن أغلبية المؤشرات اقتربت من الحد المقبول، فمثلاً: حد القبول لمؤشر كا ٢ المعيارية يتعين ألا تكون قيمته أكبر من ٣، وقد بلغت قيمة المؤشر ٢.٥١٥ تقريباً، مما يدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر (Hair et al 2010).

### جدول رقم (١٣)

#### مؤشرات توافق نموذج الدراسة

م	مؤشرات توافق النموذج الهيكلية	القيمة الحالية
١	كا ٢ المعيارية	2.515
٢	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA	0.07
٣	مؤشر جودة التوافق المقارن CFI	0.98
٤	مؤشر جودة التوافق المعيارى NFI	0.97
٥	NNFI	0.98
٦	RMR	0.04
٧	القيمة الاحتمالية P-Value	0.0000

ويُعبّر المؤشر RMSEA عن مدى توافق نموذج القياس مع التباينات المستخرجة من العينة، ويكون النموذج مقبولاً إذا كان المؤشر أقل من ٠.٠٨، وتعكس نتائج الجدول أن المؤشر حصل على القيمة ٠.٠٧، مما يعكس جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة الدراسة (Hair et al 2010) ، أما بالنسبة لباقي المؤشرات فالحد المقبول لها هي ألا تقل عن ٠.٩٠ فقد بلغت مؤشر جودة التوفيق المعيارى (0.97) NFI وجودة التوفيق المقارن (0.98) CFI وجودة التوفيق (0.98) NNFI والجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير (0.04) RMR وهي أقل من ٠.٠٨ ومع تحقق المؤشرات الدالة على الجودة دل ذلك على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة الدراسة.

## اختبار فروض الدراسة:

وفقاً لما أسفرت عنه نتائج مرحلة التحليل الإحصائي واختبار الفروض فيمكن عرض ملخص لنتائج عملية اختبار فروض هذه الدراسة كما يلي:-

وقد تم اختبار الفروض في ضوء معامل الانحدار المعياري لكل متغير على الآخر، وأظهرت الاختبارات مستوى معنوية كل متغير بنموذج الانحدار كما هو موضح بالجدول التالي (١٤):

جدول رقم (١٤) مستوى معنوية كل متغير بنموذج الانحدار

الفرض	العلاقة التي يعكسها الفرض	B	T	SE	P-value	قبول ام رفض
الأول	استراتيجية العلامة (EBS) < الاحتفاظ بالموهب (RT)	0.84	10.34	0.081	0.000	قبول
الثاني	استراتيجية العلامة (EBS) < ملاءمة الشخص للمنظمة (POF)	0.79	11.94	0.066	0.000	قبول
الثالث	ملاءمة الشخص للمنظمة (POF) < الاحتفاظ بالموهب (RT)	0.13	2.79	0.049	0.0055	قبول
الرابع	الأثر الإجمالي = 0.84 (t= 10.34, SE=0.081, p-value=0.000) الأثر المباشر = 0.73 (t= 7.26, SE=0.10, p-value=0.000) الأثر غير المباشر = 0.11 (z= 2.59, SE=0.039, p-value=0.0095)					قبول وسيط جزئي

بالنسبة للفرض الأول: والذي ينص على " توجد علاقة موجبة مباشرة ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهب في فنادق الأقصر وأسوان".

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي فقد تم قبول هذا الفرض عند درجة ثقة ٩٥٪ ومستوى معنوية 0.000، وقيمة معامل انحدار العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهب بلغت ٠.٨٤ وقيمة T لمعامل المسار بلغت ١٠.٣٤، وبالتالي فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة مباشرة بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهب، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كلا من (Cilani, 2019; Bussin & Mouton, 2019; Hadi & Ahmed, 2018; Matimbwa & Ochumbo, 2019; Cunningham, 2019)

ويفسر البحث وجود علاقة مباشرة موجبة بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهب، حيث تستخدم المنظمة العلامة التجارية لصاحب العمل كأداة استراتيجية لجذب واحتفاظ بالموظفين ذوي موهبة وذلك للترويج عن الفوائد والمزايا التي توفرها؛ مثل التدريب وفرص العمل والتطوير الشخصي وهذا يزيد من رضاهم واحتمالية استمرارهم في العمل في المنظمة، وتعد أيضاً أداة تسمح للمنظمات بإظهار مدى تميزها عن المنافسين.

وبالنسبة للفرض الثاني: والذي ينص على " توجد علاقة موجبة مباشرة ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل وملاءمة الشخص للمنظمة في فنادق الأقصر وأسوان".

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي فقد تم قبول هذا الفرض عند درجة ثقة ٩٥٪ ومستوى معنوية 0.000، أن قيمة معامل الانحدار العلامة التجارية لصاحب العمل وملاءمة الشخص للمنظمة بلغت ٠.٧٩ وقيمة T لمعامل المسار بلغت ١١.٩٤، وبالتالي فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة مباشرة بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل وملاءمة الشخص للمنظمة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كلا من (Tanwar and Kumar 2019; Chawla 2020; Mostafa et al 2021) ويفسر البحث وجود علاقة مباشرة موجبة بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل وملاءمة الشخص للمنظمة، وفقاً لتصور الموظفين عندما يكون هناك تطابق كامل بين القيم التنظيمية وقيم العلامة التجارية الفردية للموظفين، سيكونوا أكثر تحفيزاً والتزاماً ليصبحوا سفراء للعلامة التجارية، لذلك فالعلامة التجارية الداخلية لصاحب العمل مرتبطة نسبياً بتناسب الشخص مع المنظمة أي التطابق والتوافق بين هوية المنظمة والهوية الفردية تلعب دوراً مهماً في بناء العلامة التجارية لصاحب العمل.

وبالنسبة للفرض الثالث: والذي ينص على " توجد علاقة موجبة مباشرة ذو دلالة إحصائية بين ملاءمة الشخص للمنظمة والاحتفاظ بالموهب في فنادق الأقصر وأسوان".

وفقا لنتائج التحليل الإحصائي فقد تم قبول هذا الفرض عند درجة ثقة ٩٥٪ ومستوى معنوية 0.0055، أن قيمة معامل الانحدار ملاءمة الشخص للمنظمة والاحتفاظ بالموهب بلغت ٠.١٣ وقيمة T لمعامل المسار بلغت ٢.٧٩ ، وبالتالي فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة مباشرة ملاءمة الشخص للمنظمة والاحتفاظ بالموهب، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كلاً من ( Naz et al. (2020); Jehanzeb, Aldakhil, Hamid, and Khan (2017) ) ويفسر البحث وجود علاقة مباشرة موجبة بين ملاءمة الشخص للمنظمة والاحتفاظ بالموهب، حيث يعتبر المورد البشري الآن مصدر الميزة التنافسية وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة، فالاحتفاظ بالمورد البشري ذوى موهبة من القضايا الهامة فى مجال الموارد البشرية، وأن ملاءمة الشخص للمنظمة كان العامل الرئيسي للاحتفاظ لان الملاءمة تترجم إلى التزام تنظيمي ، فعندما يرى الموظف ملاءمة جيدة بينه وبين قيمه وقيم المنظمات، فهذا يؤدي بالرضا الوظيفي، وبالتالي تقليل معدل دوران العمالة.

وبالنسبة للفرض الرابع: والذي ينص على " تتوسط ملاءمة الشخص للمنظمة العلاقة بين إستراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل و الاحتفاظ بالموهب " .

وفقا لنتائج التحليل الإحصائي فقد تم قبول هذا الفرض عند درجة ثقة ٩٥٪ ومستوى معنوية 0.000، وأن قيمة معامل الانحدار فى العلاقة الغير مباشرة بلغت ٠.٨٤ وقيمة T لمعامل المسار بلغت ١٠.٣٤ ، فقد تم قبول وسيط جزئى وبالتالي هناك وجود علاقة موجبة غير مباشرة للوسيط فى العلاقة بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهب فى الأقصر وأسوان

### مناقشة نتائج البحث:

١- أوضح تقييم نموذج المقاييس Evaluation Of measurement models أن الصدق التقاربي للمتغيرات فى حدود الحد الأدنى أو تزيد، حيث كان متوسط التباين المفسر AVE ٥٠٪ فأكثر لكل متغير، وهو ما يعبر عن مدى ارتباط المتغير الكامن بنود قياسه. كما كان الصدق التمايزي للمتغيرات أقل من ٠.٩، وهو ما يعبر عن إمكانية قياس تمايز بنود متغير ما عن باقي المتغيرات، ومن ثم مدى تحقيقه لإسهامات خاصه به، حيث يجب لكل مجموعة من البنود أن تقيس متغير كامن واحد ولا تقيس غيره، وذلك من خلال HTMT لكل متغير مع باقي المتغيرات والذي يجب ألا يزيد عن ٠.٩ .

٢- أوضح تقييم نموذج المقاييس أن جميع المتغيرات تتسم بالاتساق الداخلي، حيث إن معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لكل متغير أكبر من ٠.٧، وهو ما يعنى أن هذه المقاييس يمكن الاعتماد عليها فى أوقات لاحقة.

٣- أسفر تقييم النموذج الهيكلي للقياس عن النتائج التالية لاختبار الفروض:

أ- ظهر من اختبار الفرض الأول وجود علاقة موجبة ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهب فى فنادق الأقصر وأسوان وذلك مثل دراسة (Hadi& Ahmed,2018; Bussin & Mouton, 2019; Cilani & Cunningham,2019; Matimbwa & Ochumbo,2019) وقد تم اختبار هذا الفرض فى ضوء معامل الانحدار المعياري لكل متغير على الآخر، وأظهر الاختبار مستوى معنوية كل متغير بنموذج الانحدار كما هو موضح بالجدول رقم (١٤).

ب- اتفقت نتائج اختبار الفرض الثاني مع نتائج الدراسات السابقة (Tanwar and Kumar (2019; Chawla 2020; Mostafa et al 2021) حيث أسفرت النتائج عن وجود علاقة موجبة ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل وملاءمة الشخص للمنظمة فى فنادق الأقصر وأسوان.

ت- أظهر اختبار الفرض الثالث عن وجود علاقة موجبة ذو دلالة إحصائية بين ملاءمة الشخص للمنظمة والاحتفاظ بالموهب وذلك مثل دراسة (Jehanzeb, Aldakhil, Hamid, and Khan (2017); (Naz et al. (2020)).

ث- نتج عن اختبار الفرض الرابع أن جميع التأثيرات غير المباشرة للوسيط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.0095، مما يعني وجود علاقة تأثيرية موجبة غير مباشرة ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ من خلال توسيط ملاءمة الشخص للمنظمة، وبالرغم من أن البحث توصلت إلى وجود علاقة مباشرة بين استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهب، إلا أن نتائج هذا الفرض أشارت إلى وجود علاقة غير مباشرة بين هذين المتغيرين (استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل، والاحتفاظ بالموهب) إذا ما تم توسيط المتغير الخاص بملاءمة الشخص للمنظمة وهذا يعني أن اهتمام إدارة الفنادق بأن اختيار الشخص المناسب الذي يتلاءم مع الوظيفة أدى زيادة الاحتفاظ بالموهب، وذلك عن طريق التأثير غير المباشر لاستراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل.

### توصيات البحث :

طبقاً للنتائج التي تم التوصل إليها، فإن البحث يقترح عدد من التوصيات، التي تم مراجعتها مع بعض المختصين في إدارة الفنادق لكي تكون قابلة للتنفيذ، ومن أجل تعظيم هذا التأثير لانعكاساته المهمة على كثير من القرارات التي يمكن أن تتخذها إدارة الفنادق، والتي من شأنها تعزيز وتحسين الاحتفاظ بالموظفين ذوي موهبة، لذلك. ويمكن صياغة هذه التوصيات في شكل خطة عمل Action Plan توضح التوصية وآليات تنفيذها، والمسئول عن التنفيذ والمدة المطلوبة كما يتضح من جدول (١٥) التالي:

### جدول رقم (١٥)

#### آليات ومسؤوليات تنفيذ التوصيات

م	التوصية	آليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	المدة
١-	ضرورة أن تتبنى الإدارة العليا في الفنادق الكبرى في منطقتي الأقصر وأسوان استراتيجيات مناسبة لتحسين مستوى الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين لديهم.	١- تقوم الإدارة العليا بعقد اجتماعات دورية مع المديرين المباشرين على جميع الإدارات والأقسام بالفندق بهدف توجيههم لضرورة مساعدة مرؤوسيهم على بلوغ أهدافهم الوظيفية وتسهيل العقبات التي تواجههم. ٢- التأكيد على الرؤساء المباشرين في العمل بعقد اجتماعات دورية مع مرؤوسيهم في العمل، للتواصل معهم بهدف التعرف على أهدافهم وطموحاتهم، وأمالهم الوظيفية وكذلك قدراتهم الحالية وامكانية تطويرها مستقبلاً، وكذلك التعرف على المشاكل التي تواجههم وتمنع تحقيق كامل أهدافهم المهنية.	• الإدارة العليا • إدارة الموارد البشرية	كل ثلاثة شهور
٢-	عقد بعض الاختبارات لاختيار الشخص المناسب لمكان	١. عند إجراء عملية التوظيف يجب التأكد من أن الأشخاص المرشحين للعمل بالفندق ملائمين بشكل كافٍ مع الوظيفة وثقافة الفندق، وذلك يمكن ادراكه من خلال تحديد وتحسين الاختبارات والمقابلات التي	• إدارة الموارد البشرية • المدير المباشر	بشكل مستمر



	العمل	تتم لاختيار الاشخاص الملائمين للعمل بالفندق كما يمكن تنميته لدى موظفي الفندق الحاليين من خلال ورش وبرامج تدريبية. ٢. التركيز على التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والسعي الجاد لاكتساب المواهب وذلك من خلال الاستغلال الامثل للموظفين الموهوبين وتوظيفها ضمن المستويات الإدارية وبما يتناسب مع مهاراتها ومواهبهم بحيث يشعر الموظف الموهوب بدوره الفعال في صنع القرار	فى كل وحدة إدارية
خطت خمسية لتطوير القيمة الاقتصادية	زيادة الأجر والحوافز المادية والمعنوية التي يقدمها الفندق والحرص على توفير أعلى مستوى من الأمان الوظيفي (القيمة الاقتصادية)	١- الاهتمام بزيادة مستويات أجور والحوافز المقدمة للموظفين بوضع هيكل تنافسي للأجور بغرض مواجهة كثرة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية حيث يتلقى الموظفون عروض توظيف مختلفة من فنادق مختلفة للالتحاق بها مقابل راتب أعلى . ٢- زيادة الاهتمام بتقديم رعاية صحية جيدة تتضمن تكاليف العلاج مع السماح بإعطاء الموظف الوقت الكافي للراحة في المنزل عند حدوث أى إصابة تعوق الموظف عن أداء عمله. ٣- تصميم أنظمة تقاعد مميزة مع استمرار تقديم الفندق لخدماته بشكل مميز للموظفين الذين بلغوا سن التقاعد وتوفير سبل الراحة والترفيه لهم . ٤- التركيز على نظام التعويضات والمكافآت الخاصه بالموظفين الموهوبين وتميزه عن نظام التعويضات والمكافآت لباقي الموظفين، لحفز الموظف الموهوب وتعد اداه محفزه لباقي الموظفين على استغلال مواهبهم الكامنة وتوظيفها بشكل فعال لتحقيق القيمة المضافة على أعمالهم وانجازاتهم.	● الإدارة العليا ● إدارة الموارد البشرية
كل ثلاثة شهور	وضع آليات لتوفير بيئة عمل داعمة للموهوبين	١- دعم وتشجيع الموظفين على طرح آرائهم وأفكارهم من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أنفسهم، واللجوء إلى التحفيز بالمكافأة قبل العقاب من خلال الشكر ومنح الجوائز والشهادات. ٢- عقد اجتماعات دورية مع الموظفين وذلك للتعرف على تطلعاتهم وميولهم وتوجهاتهم، وذلك لتنمية التعاون والمشاركة والنقد البناء .	الإدارة العليا
يحتاج إلى التنفيذ	التركيز على الجوانب	١- الاحتفال بالإنجازات الشخصية التي يحققها أى موظف داخل الفندق أو ما يسمى	● إدارة الموارد

بشكل مستمر	البشرية • المدير المباشر	بالموظف المثالي. ٢- الاحتفال بالمناسبات الشخصية للموظفين مثل أعياد الميلاد أو أى مناسبة اجتماعية أخرى. ٣- القيام بالرحلات للموظفين وذلك لتقوية الروابط بين زملاء العمل بعضهم لبعض وبينهم وبين المديرين. ٤- كل هذه الممارسات تعمل على تدعيم دور الموظفين بالولاء بالفندق الذين يعملون به وبالتالي يؤدي الى الاحتفاظ بالموظفين ٥- توطيد مبدأ العلاقات الانسانية بين الموظفين داخل الفندق، لخلق روح الفريق والتعاون المشترك بينهم وبين المسؤولين فى الإدارات وحثهم على تبادل المعارف وتثريتها.	الاجتماعية والنفسية بالفندق	
كل ثلاثة شهور	• إدارة الموارد البشرية • المدير المباشر لكل وحدة إدارية	١- تحديد قدرات الموظفين الموهوبين واحتياجاتهم وما ينقصهم من البرامج التدريبية لتعزيز فرص تقدمهم فى المسار الوظيفى. ٢- عقد دورات تدريبية للمديرين المباشرين على مستوى جميع الإدارات بالفندق لنشر ثقافة الاهتمام بالموهوب والرعاية لهم. ٣- يجب أن يكون هناك تقييما دوريا فعالاً لنظام التدريب للتعرف بشكل علمي ومتابعة ما تحقق من فوائد ومزايا وانعكاسات على المستوى العام للوظيفة والمستوى الخاص بالفندق وتحقيق الأهداف المحددة والخطط الموضوعية.	ضرورة اهتمام المدراء بنشاط التدريب حتى يتم تطوير قدرات الموهوبين بالفندق وتنمية مهاراتهم المختلفة	-٦

### الدراسات المستقبلية المقترحة:

امكانه دراسة العوامل الأخرى المؤثرة على الاحتفاظ بالموهوب بخلاف العوامل التى تم اختبارها فى هذه الدراسة، وهي كالاتى:

١. تأثير سلوكيات القيادة على الاحتفاظ بالموهوب
٢. تأثير تخطيط التعاقب فى الاحتفاظ بالموهوب
٣. العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموظفين باستخدام أبعاد أخرى غير الأبعاد المستخدمة من قبل البحث مثل (التوازن بين العمل والحياة، التدريب والتطوير والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وتحسين جودة العمل)
٤. العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموظفين (باستخدام متغيرات وسيطة أخرى مثل المتغيرات الديموغرافية ومشاركة الموظفين والدعم التنظيمي وبيئة العمل ووسائل التواصل الاجتماعي).

### مراجع البحث

- Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (2020). Employer Branding Aids in Enhancing Employee Attraction and Retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27-38
- Allen, D.; Bryant, P.; Vardaman, J. Retaining Talent: Replacing Misconceptions with evidence-based Strategies. *Acad. Manag. Perspect.* 2010, 24, 48-63
- Alniaçik, E., Alniaçik, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2013). Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 274-281.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention-the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*.
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), pp.193-201.
- Backhaus, K., and Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), pp.501-517.
- Balaji, R., & Juliet, A. A. (2018). Employer Branding-A New Strategic Dimension of Retention in IT Industry. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 118(20), 801-812
- Banerjee, P., Saini, G. K., & Kalyanaram, G. (2020). The role of brands in recruitment: mediating role of employer brand equity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 173-196.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Bhattacharyya, D. K. (2015). Compensation and benefits program a mediating variable for talent retention: A study of two century-old Indian organizations. *Compensation & Benefits Review*, 47(2), 75-80
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), pp.57-72.
- Born, N., & Kang, S. K. (2015). What are Best Practices in the Space of Employer Branding that Enable Organizations Attract and Retain the Best Talent?
- Bussin, M., & Mouton, H. (2019) Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), pp.1-8.

- Cable, D. M. and T. A. Judge: 1996, Interviewers Perceptions of Person–Organization Fit and Organizational Selection Decisions, *Journal of Applied Psychology* 82, 546–561
- Chawla, P. (2019). Impact of employer branding on employee engagement in business process outsourcing (BPO) sector in India: mediating effect of person–organization fit. *Industrial and Commercial Training*
- Chawla, P. (2020). Impact of Employer Branding on Employee Engagement in BPO Sector in India With the Mediating Effect of Person–Organisation Fit. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 11(3), 59–73.
- Chen, P., Sparrow, P., & Cooper, C. (2016). The relationship between person–organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*.
- Clair, A. (2016). Employer branding: The role of social media in attracting and retaining talent, a study of Indian IT companies. *Business Dimensions*, 3(8), 93–101.
- Coldwell, D. A., Billsberry, J., Van Meurs, N., & Marsh, P. J. (2008). The effects of person–organization ethical fit on employee attraction and retention: Towards a testable explanatory model. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 611–622
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), pp.197–205.
- Dabirian, A., Paschen, J., & Kietzmann, J. (2019). Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies. *IT Professional*, 21(1), pp.82–89.
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations. *Personnel Review*.
- Dhanpat, N., Manakana, T., Mbacaza, J., Mokone, D., & Mtongana, B. (2019). Exploring retention factors and job security of nurses in Gauteng public hospitals in South Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*
- Dos Santos, L. B., & De Domenico, S. M. R. (2015). Person–organization fit: bibliometric study and research agenda. *European Business Review*.
- Ekhsan, M., Sudiro, A., Mugiono, A. S. H., & Hussein, A. S. (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.

- Elving, L. J. W., Westhoff, C. J. J., Meuseen, K., & Schoonderbeek, W. J. (2012). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand management*, 20(5). 355 – 373
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer Branding as A Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35–51. Retrieved from <https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/archi.html>
- Garavan, T. N., Carbery, R., Rock, A., Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of training and Development*.
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. P., & Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International journal of organizational analysis*.
- Hadi, N. U., & Ahmed, S. (2018). Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 44
- Hafez, E., AbouelNeel, R., & Elsaid, E. (2017). An exploratory study on how talent management affects employee retention and job satisfaction for personnel administration in Ain Shams University Egypt. *Journal of Management and Strategy*, 8(4), 1.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair. Jr, Black, Babin, & Anderson (2010). *Multivariate data analysis*, 7th edition, Pearson Prentice Hall.
- Hanif, M. I., & Qureshi, Z. S. (2020). Effect of Employer Branding Attributes on Talent Retention with mediating Role of Transformational Leadership. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*, 2(1), 47–54.
- Hoyer van, G., Bas, T., Cromheecke, S., & Lievens, F. (2013). The instrumental and symbolic dimensions of organisations image as an employer: A large-scale field study on employer branding in turkey. *Applied Psychology: An international review*, 62(4), 543–557
- Inyang, B. J. (2013). Exploring the concept of leadership derailment: Defining new research agenda. *International Journal of Business and Management*, 8(16), 78.
- Itam, U., Misra, S., & Anjum, H. (2020). HRD indicators and branding practices: A viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*.
- Jehanzeb, K., Aldakhil, A. M., Hamid, A. B. A., & Khan, S. U. R. (2017). Exploring the impact of training and career development on

- employee retention: the moderating effect of person–organisation fit. *Journal for Global Business Advancement*, 10(5), 483–505.
- Kargas, A., & Tsokos, A. (2020). Employer Branding Implementation and Human Resource Management in Greek Telecommunication Industry. *Administrative Sciences*, 10(1), pp.17. doi:10.3390/admsci10010017
  - Kashive, N., Khanna, V. T., & Bharthi, M. N. (2020). Employer branding through crowdsourcing: understanding the sentiments of employees. *Journal of Indian Business Research*, 12 (1), pp. 93–111.
  - Khan, H., Asim, M., & Manzoor, S. (2021). FACTORS AFFECTING EMPLOYE BRANDING AND ITS IMPACT ON RETENTION AND ATTRACTION OF EMPLOYEES–A CASE OF PAKISTANI BANKING SECTOR. *International Journal of Management (IJM)*, 12(2).
  - Kristof, A. (1996), “Person–organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications”, *Personnel Psychology*, Vol. 49 No. 1, pp. 1–49.
  - Kristof–Brown, A. (2000) Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters’ perceptions of person–job and person– organization fit. *Personnel Psychology*, 53, 643–671.
  - Kristof–Brown, A. L., & Stevens, C. K. (2001). Goal congruence in project teams: Does the fit between members’ personal mastery and performance goals matter? *Journal of Applied Psychology*, 86, 1083–1095. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1083>
  - Kristof–Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals’ fit at work: A meta–analysis person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>.
  - 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.
  - Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), pp.195–215
  - Laing, A. (2019). Employee Retention Strategies in Nonprofit Organizations. Walden University, Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection at Scholar Works. available in: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>.
  - Lee, C. C., Kao, R. H., & Lin, C. J. (2018). A study on the factors to measure employer brand: the case of undergraduate senior students. *Chinese Management Studies*.

- Lievens, F. and 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, Vol. 3, pp. 407-440
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. Personnel Psychology, 56(1), 75-102.
- Lievens, F., Van Hove, G., and Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. British Journal of Management, 18, pp.45-59.
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodoros, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. International Journal of Organizational Analysis, 25, 742-761. <https://doi.org/10.1108/ijoa-03-2017-1136>
- Mangisa, C. A., Schultz, C. M., & van Hoek, L. (2020). An analysis of transformational leadership, talent acquisition and talent retention of engineers at an energy provider in South Africa. SA Journal of Human Resource Management, 18, 12.
- Mansson, S., & Schmidt, C. (2011). Managing Talents for Global Leadership Positions in Multinational Corporations.
- Matimbwa, H., & Ochumbo, A. (2019). Academic Staff Motivation and Retention in Higher Learning Institutions in Tanzania: Evidence from Selected Universities in Iringa Region. Economic Research, 3(6), 1-14.
- 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.
- McCulloch, M. C., & Turban, D. B. (2007). Using person-organization fit to select employees for high-turnover jobs. International Journal of Selection and Assessment, 15(1), 63-71.
- McCulloch, M. C., & Turban, D. B. (2007). Using person-organization fit to select employees for high-turnover jobs. International Journal of Selection and Assessment, 15(1), 63-71.
- Moore, S. J., Durst, P. T., Ritter, C., Nobrega, D., & Barkema, H. W. (2020). Effects of employer management on employee recruitment, satisfaction, engagement, and retention on large US dairy farms. Journal of Dairy Science, 103(9), pp.8482-8493.
- Morley, M., Wheeler, A. R., Gallagher, V. C., Brouer, R. L., & Sablinski, C. J. (2007). When person-organization (mis) fit and (dis) satisfaction lead to turnover. Journal of Managerial Psychology.
- Mostafa, B. A., El-Borsaly, A. A. E., Hafez, E. A. E., & Hassan, S. A. (2021). The Mediating Effect of Person-Organization Value Fit on the Relationship Between University branding and Academic Staff

- Citizenship Behavior. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(1), pp.313–313.
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (2020). A Study in the Relationship Between Supportive Work Environment and Employee Retention: Role of Organizational Commitment and Person–Organization Fit as Mediators. *SAGE Open*, 10(2), 2158244020924694.
  - Nazir A., and Saima (2014), Person – Organization fit and Organizational Outcome Variables: A Review. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(7), 54–58
  - Noutel, R., Araujo, P., Fernandes, R., & Arriscado, P. (2021). An employer branding strategy: developing a talent attraction model through action research. *South Florida Journal of Development*, 2(1), 417–431.
  - Özçelik, G., & Fındıklı, M. A. (2014). The relationship between internal branding and organizational citizenship behaviour: The mediating role of person–organization fit. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 150, 1120–1128..
  - Presbitero, A., Roxas, B., & Chadee, D. (2016). Looking beyond HRM practices in enhancing employee retention in BPOs: focus on employee–organisation value fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 635–652.
  - Purusottama, A., & Ardianto, A. (2019). The dimension of employer branding: attracting talented employees to leverage organizational competitiveness. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(1), 118–126.
  - Rudhumbu, N., Chikari, G., Sivotwa, D., & Lukusa, J. P. (2014). Use of Employer Branding as a Tool for Attracting and Retaining Talent: Evidence from Private Higher Education Institutions (PHEIs) in Botswana. *Journal of Education and Practice*, 5(28), 61–71.
  - Saufi, R. A., Mansor, N. N. A., Kakar, A. S., & Singh, H. (2020). The Mediating Role of Person–Job Fit between Person–Organisation Fit and Intention to Leave the Job: Empirical Evidence from Pakistan. *Sustainability*, 12(19), 8189
  - Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P. and Cachelin, L.J. (2011) The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation?, *Journal of Service Marketing*, Vol. 25, No. 7, pp.497–508.
  - Sellar, T., & Jayawardana, J. P. M. Impact of Employer Brand Equity on Employee Attraction and Retention in Telecommunication Industry.
  - Setälä, T. (2020). The connection between well-being of the employees and job satisfaction and the employer brand and employer branding.
  - Shelar, N. R., & Buch, G. V. THE ROLE OF EM PERFORMANCE. *International Journal of Innovative Research in Information Security (IJIRIS)* 7(2), PP.1–24.



- Singh, D. (2019). A Literature Review on employee retention with Focus on Recent Trends. international journal science research science technol January,6(1), pp. 425-431.
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. European Journal of Business and Management, 4(18), 164-173.
- Song, K. (2021, January). The Impact of Perceived Internal Employer Branding on Employee Retention in the Event Industry of Hainan Province. In 6th Annual International Conference on Social Science and Contemporary Humanity Development (SSCHD 2020) (pp. 806-810). Atlantis Press
- Sullivan, J. (2004) 'Eight elements of a successful employment brand', ER Daily, Vol. 23, No. 1, pp.501-517.
- Świątek Barylska, I. (2017). Images of person-organization fit: elements affecting employee organizational behavior..
- Tahir, M. Z., Hadi, N. U., & Awan, T. M. (2021). The Role of Person-organisation Fit and Affective Commitment in Inspiring Citizenship Behaviours among Banking Sector Employees of Pakistan. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 15(6), 1-25.
- Tanwar, K. (2017). The Effect of Employer Brand Dimensions on Organisational Commitment: Evidence from Indian IT Industry. AsiaPacific Journal of Management Research and Innovation, 12(3-4), pp.282-290.
- Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice. Personnel Review.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. Global Business Review, 17(3\_suppl), 186S-206S.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. Personnel Review.
- Weerawardane, S., & Weerasinghe, T. (2018). The Connection of Employer Branding to Recruitment: A Critique. Kelaniya Journal of Human Resource Management, 13(1).
- West, Colton; Ricks, Jessica; Strachan, Caroline; Iacono, John; and Shay, Carly, "Factors that Influence Recruitment and Retention" (2019). Williams Honors College, Honors Research Projects. 980. [https://ideaexchange.uakron.edu/honors\\_research\\_projects/980](https://ideaexchange.uakron.edu/honors_research_projects/980).
- Yusliza, M. Y., Faezah, J. N., Noor, N. M. M., Ramayah, T., Tanveer, M. I., & Fawehinmi, O. (2020). Effects of supportive work environment on employee retention: the mediating role of person-organisation fit. Industrial and Commercial Training.