

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



العلامة التجارية لصاحب العمل كرافعة لاستقطاب الكفاءات  
بمجمع سوناطراك-المديرية الجهوية لحاسي الرمل-

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة:

نايت إبراهيم بوسعد

من إعداد الطالبين:

مسعود درويش إناس

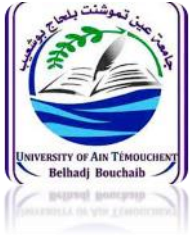
صابر محمد

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
أ. اوزمزي	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
أ. نايت ابراهيم بوسعد	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
أ. مصطفى حكيم	أستاذ محاضر - أ -	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/ 2023







وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



العلامة التجارية لصاحب العمل كرافعة لاستقطاب الكفاءات  
بمجمع سوناطراك - المديرية الجهوية لحاسي الرمل -

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة:

نايت إبراهيم بوسعد

من إعداد الطالبين:

مسعود درويش إناس

صابر محمد

السنة الجامعية: 2024/ 2023

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى نفسي، لأنني أؤمن بأن كل جهد بذلته وكل تحدٍ تجاوزه كان خطوة نحو تحقيق هذا الإنجاز. وإلى عائلتي العزيزة، التي كانت دائماً السند والداعم في كل مراحل حياتي الدراسية والمهنية، فلولا دعمهم وتشجيعهم المتواصل لما وصلت إلى ما أنا عليه اليوم.

وأهدي هذا العمل أيضاً إلى أستاذي العزيز نايت إبراهيم بوسعد، الذي وجهني وساعدني بلا كلل، فقد كان دائماً مثلاً للتقاني والإخلاص في العمل، ولم يبخل علي بنصائحه الثمينة وتوجيهاته السديدة التي كان لها الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

وأشكر بامتنان موظفي شركة سوناطراك بحاسي الرمل، الذين قدموا لنا الدعم والمساعدة طوال فترة التبرص وبعدها، وساهموا في توفير بيئة مهنية غنية بالخبرات والمعرفة، مما كان له الأثر البالغ في صقل مهاراتي وتطوير معرفتي العملية.

وفي الختام، أهدي هذه المذكرة إلى كل من سيقراً هذه الكلمات، آملاً أن تجدوا فيها ما تبحثون عنه، وأن تكون مصدراً للإلهام والإفادة.

## الشكر والتقدير

أشكر الله تعالى بأنه وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع، ومنَّ عليَّ بالصبر والعزيمة للوصول إلى هذه المرحلة. كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أهلي الأعزاء، الذين كانوا دومًا سندي وداعمي في كل خطوة، ولم يبخلوا عليَّ بتشجيعهم وحبهم. وأخص بالشكر أستاذي العزيز نايت إبراهيم بوسعد، الذي وجهني وساعدني بنصائحه القيمة وإرشاداته الثمينة، وكان له دور كبير في تطوير هذا البحث.

أود أيضًا أن أعبر عن امتناني العميق لموظفي قسم الموارد البشرية، ولكل مدراء الأقسام في المديرية الجهوية لحاسي الرمل بشركة سوناطراك، الذين قدموا لي الدعم والمساعدة خلال فترة التريص، وكانوا شركاء حقيقيين في هذا الإنجاز. ولا أنسى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل، فلهم جميعًا جزيل الشكر والعرفان.

## الملخص

تسعى هذه الدراسة لفهم دور "العلامة التجارية لصاحب العمل" في جذب المواهب المتميزة في مجمع سوناطراك، المديرية الجهوية لحاسي الرمل. أظهرت النتائج علاقة إيجابية بين "العلامة التجارية لصاحب العمل" وجذب الكفاءات. توصي الدراسة بتعزيز علامة سوناطراك التجارية كصاحب عمل من خلال إبراز قيمها ومبادئها ورؤيتها، وتحسين شروط العمل وفرص التطوير المهني، وتقديم عروض مالية تنافسية، واستخدام قنوات التواصل المختلفة، وتطوير برامج فعالة لاستقطاب الكفاءات، وتقييم مشروع الموارد البشرية الجديد (TRH) بشكل دوري.

**الكلمات المفتاحية:** العلامة التجارية لصاحب العمل، استقطاب الكفاءات، الموارد البشرية، مجمع سوناطراك، المديرية الجهوية لحاسي الرمل

## Abstract :

This study investigates the role of “employer branding” in attracting talented individuals at Sonatrach Haasi R’Mel Regional Directorate. The findings reveal a positive correlation between employer branding and talent attraction. The study recommends strengthening Sonatrach employer brand, utilizing diverse communication channels, developing effective talent attraction programs, and regularly evaluating the new HR project (TRH).

**Keywords:** Employer branding, talent attraction, HR, Sonatrach, Haasi R’Mel

## Résumé

Cette étude examine le rôle de la « marque employeur » dans l’attraction de talents au sein de la direction régionale de Sonatrach Haasi R’Mel. Les résultats révèlent une corrélation positive entre la marque employeur et l’attraction des talents. L’étude recommande de renforcer la marque employeur de Sonatrach, d’utiliser divers canaux de communication, de développer des programmes efficaces d’attraction des talents et d’évaluer régulièrement le nouveau projet RH (TRH).

**Mots-clés :** Marque employeur, attraction des talents, RH, Sonatrach, Haasi R’Mel.

## قائمة المحتويات



## قائمة المحتويات

I	الاهداء
II	الشكر والتقدير
III	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
X	قائمة الاشكال
1	المقدمة
4	الفصل الأول: العلامة التجارية وإدارة الكفاءة البشرية، الإطار المفاهيمي العام
5	تمهيد للفصل
6	المبحث الأول: بناء علامة تجارية قوية لصاحب العمل
6	المطلب الأول: ماهية العلامة التجارية
14	المطلب الثاني: مصادر وعوامل التأثير على العلامة التجارية لصاحب العمل
19	المطلب الثالث: إدارة علامة تجارية
21	المبحث الثاني: استقطاب الكفاءات
21	المطلب الأول: مفهوم استقطاب الكفاءات
22	المطلب الثاني: اخلاقيات استقطاب الكفاءات
23	المطلب الثالث: تقنيات وأساليب استقطاب الكفاءات
24	المبحث الثالث: قياس العلامة التجارية واستقطاب المهارات
24	المطلب الأول: قياس العلامة التجارية
26	المطلب الثاني: قياس الاستقطاب المهارات
27	المطلب الثالث: ربط القياس العلامة التجارية باستقطاب المهارات
28	المبحث الرابع: الادبيات الدراسة

28	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.....
34	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة.....
39	خلاصة الفصل .....
40	الفصل الثاني: جانب التطبيقي لدراسة حالة بمجمع سوناطراك-مديرية الإنتاج حاسي الرمل-.....
41	تمهيد الفصل .....
42	المبحث الأول: التنظيم العام لمجمع سوناطراك المديرية الجهوية -حاسي الرمل .....
42	المطلب الأول: مدخل تعريفي لمجمع سوناطراك .....
47	المطلب الثاني: الأهداف الاستراتيجية لسوناطراك .....
47	المطلب الثالث: أساليب عمل سوناطراك الجديدة .....
49	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي ونظام الموارد البشرية في مجمع سوناطراك -حاسي رمل - .....
49	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك .....
53	المطلب الثاني : تطور نظام الموارد البشرية .....
67	المطلب الثالث: مشروع الموارد البشرية TRH .....
71	المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة .....
71	المطلب الأول: منهج واداة الدراسة .....
74	المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة .....
83	المبحث الثالث: تحليل النتائج .....
83	المطلب الأول: التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لعينات الدراسة.....
88	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة.....
103	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة .....
119	الخاتمة .....
	قائمة المراجع .....
	قائمة الملاحق .....

## قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

- جدول 1: مقارنة بين الدراسات السابقة ..... 34
- جدول 2: الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك ..... 50
- جدول 3: الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل ..... 51
- جدول 4: هيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية ..... 52
- جدول 5: هيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية ..... 52
- جدول 6 : هيكل التنظيمي لمصلحة الادارة..... 53
- جدول 7 : شرح مخطط التدفق الداخلي والخارجي في مصلحة الأجور..... 62
- جدول 8: دراسة وثائق مصلحة التسيير ..... 64
- جدول 9: المقارنة بين النظام الحالي والنظام الجديد..... 69
- جدول 10: مقياس ليكارت الخماسي ..... 73
- جدول 11: مستوى الأهمية ودرجة الاستجابة للمتوسطات الحسابية..... 73
- جدول 12: يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد "الاستقطاب والتوظيف" ..... 75
- جدول 13: يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد "التدريب والتطوير " ..... 76
- جدول 14: يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد "تقييم الاداء " ..... 76
- جدول 15: يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد "الحوافز والتعويضات " ..... 77
- جدول 16: يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد "التمكين الاداري " ..... 77
- جدول 17: يوضح صدق الاتساق الداخلي "التعلق النفسي والعاطفي" ..... 78
- جدول 18: يوضح صدق الاتساق الداخلي "المواصفات الوظيفية " ..... 79
- جدول 19: يوضح صدق الاتساق الداخلي "العلاقات الاجتماعية " ..... 79
- جدول 20: يوضح صدق الاتساق الداخلي "توازن الحياة" ..... 80
- جدول 21: يوضح صدق الاتساق الداخلي "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة " ..... 80
- جدول 22: يوضح صدق الاتساق الداخلي "سمعة المنتجات " ..... 81
- جدول 23: يوضح صدق الاتساق الداخلي "ثقافة المنظمة" ..... 81
- جدول 24: يوضح صدق الاتساق الداخلي "الوظيفة والمسار المهني" ..... 82
- جدول 25: يوضح صدق الاتساق الداخلي "الراتب والتعويضات" ..... 82
- جدول 26: اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة ..... 83
- جدول 27: توزيع العينة حسب الجنس ..... 83
- جدول 28: يوضح توزيع العينة حسب العمر ..... 84
- جدول 29: يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي..... 85

- جدول 30: يوضح توزيع افراد العينة حسب منصب ..... 86
- جدول 31: يوضح توزيع العينة حسب الخبرة ..... 87
- جدول 32: يوضح استجابة افراد العينة الدراسة لبعء " الاستقطاب و التوظيف " ..... 89
- جدول 33: يوضح استجابة افراد العينة الدراسة لبعء " التدريب والتطوير " ..... 90
- جدول 34: يوضح استجابة افراد العينة الدراسة لبعء " تقييم الاداء " ..... 91
- جدول 35: يوضح استجابة افراد العينة الدراسة لبعء " الحوافز والتعويضات " ..... 92
- جدول 36: يوضح استجابة افراد العينة الدراسة لبعء " التمكين الإداري " ..... 93
- جدول 37: يوضح استجابة افراد العينة الدراسة لبعء " التعلق النفسي والعاطفي " ..... 94
- جدول 38: يوضح استجابة افراد العينة الدراسة لبعء " المواصفات الوظيفية " ..... 95
- جدول 39: يوضح استجابة افراد العينة الدراسة لبعء " العلاقات الاجتماعية " ..... 96
- جدول 40: يوضح استجابة افراد العينة الدراسة لبعء " توازن الحياة " ..... 97
- جدول 41: يوضح استجابة افراد العينة الدراسة لبعء " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة " ..... 98
- جدول 42: يوضح استجابة افراد العينة الدراسة لبعء " سمعة المنتجات " ..... 99
- جدول 43: يوضح استجابة افراد العينة الدراسة لبعء " ثقافة المنظمة " ..... 100
- جدول 44: يوضح استجابة افراد العينة الدراسة لبعء " الوظيفة والمسار المهني " ..... 101
- جدول 45: يوضح استجابة افراد العينة الدراسة لبعء " الراتب و التعويضات المالية " ..... 102
- جدول 46: نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الرئيسية. 104
- جدول 47: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلامة التجارية المؤسسية كرافعة لاستقطاب الكفاءات  
..... 104
- جدول 48: نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية 1071
- جدول 49: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمواصفات الرمزية للعلامة التجارية المؤسسية  
واستقطاب الكفاءات ..... 107
- جدول 50: نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية 1102
- جدول 51: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمواصفات العملية للعلامة التجارية المؤسسية  
واستقطاب الكفاءات ..... 110
- جدول 52: تحليل المسار أ (أثر العلامة التجارية المؤسسية على التعلق النفسي والعاطفي) ..... 114
- جدول 53: يبين التأثير الثنائي للعلامة التجارية المؤسسية والتعلق النفسي والعاطفي على استقطاب  
الكفاءات ..... 114
- جدول 54: يبين نتائج تحليل الوساطة باستخدام نموذج ماكرو بروسس (Hayes test) لمعرفة الأثر  
الكلية للعلامة التجارية المؤسسية على استقطاب الكفاءات ..... 115

**جدول 55:** يبين نتائج تحليل لطريقة العمليات الكلية لمعرفة الدور غير المباشر للعلامة التجارية  
المؤسسية على استقطاب الكفاءات ..... 116

## قائمة الأشكال

- الشكل 1: الاستخدام الأول للعلامة على الخزف الروماني ..... 9
- الشكل 2: يوضح عملية التوظيف في مديرية الجهوية سوناطراك - حاسي الرمل - ..... 59
- الشكل 3: يوضح عملية دفع الأجور ..... 61
- الشكل 4: نموذج الدراسة المقترح ..... 72
- الشكل 5: توزيع العينة حسب الجنس ..... 84
- الشكل 6: يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر ..... 85
- الشكل 7: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي ..... 86
- الشكل 8: يوضح توزيع افراد العين حسب المنصب ..... 87
- الشكل 9: يوضح توزيع العينة حسب الخبرة ..... 88
- الشكل 10: يوضح Histogramme ..... 106
- الشكل 11: يوضح Histogramme ..... 109
- الشكل 12: يوضح العلاقة بين المواصفات العلمية للعلامة التجارية واستقطاب الكفاءات ..... 111
- الشكل 13: النموذج المفاهيمي للوساطة البسيطة ..... 112
- الشكل 14: تحليل الوساطة بالأثر غير المباشر حسب نموذج Hayes 2013 ..... 113
- الشكل 15: شكل توضيحي لنتائج فرضية المتغير الوسيط من خلال نموذج اختبار Hayes ..... 117

المقدمة



## المقدمة

إن العلامة التجارية المؤسسية تعد من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الشركات لتحقيق التميز في السوق وجذب أفضل الكفاءات. تعكس العلامة التجارية هوية الشركة وقيمتها، وتعمل على تعزيز صورتها العامة بين الموظفين الحاليين والمحتملين. إن بناء علامة تجارية قوية يتطلب استراتيجية شاملة تشمل الجودة، الابتكار، والتواصل الفعّال، مما يجعلها عنصراً أساسياً في استقطاب الكفاءات المتميزة.

إن استقطاب الكفاءات يمثل تحدياً كبيراً في بيئة العمل التنافسية اليوم، حيث تسعى الشركات إلى جذب الموظفين الموهوبين والمتفوقين من خلال تقديم بيئات عمل محفزة وحزم مزايا جذابة. العلاقة بين العلامة التجارية واستقطاب الكفاءات تتجلى في قدرة الشركة ذات العلامة التجارية القوية على جذب أفضل الموظفين، حيث يفضل الكفاءات الانضمام إلى شركات تحظى بسمعة طيبة وقيمة مؤسسية عالية.

## ❖ الإشكالية الرئيسية:

ستتناول هذه الدراسة تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على استقطاب الكفاءات، مع التركيز على المؤسسة الوطنية سوناطراك بالمديرية الجهوية لحاسي الرمل. سيتم استعراض ماهية العلامة التجارية، مصادر وعوامل تأثيرها، وإدارة العلامة التجارية، بالإضافة إلى مفهوم استقطاب الكفاءات وأخلاقياته وتقنياته. سنبحث أيضاً في كيفية قياس العلامة التجارية واستقطاب المهارات، وربط ذلك بالتطبيقات العملية في شركة سوناطراك.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف انعكاسات العلامة التجارية المؤسسية في تعزيز القدرة على استقطاب الكفاءات، ودور التعلق النفسي والعاطفي في تفسير هذه العلاقة. من خلال تحليل الفرضيات واختبارها، سنسعى لتقديم رؤى واضحة وإجابات موثوقة.

## ❖ الإشكالية الرئيسية للدراسة:

ما انعكاسات العلامة التجارية المؤسسية في تعزيز القدرة على استقطاب الكفاءات لدى المؤسسة الوطنية سوناطراك بالمديرية الجهوية لحاسي الرمل، وما دور التعلق النفسي والعاطفي في تفسير ذلك؟

## ❖ الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية بدقة تم الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:

1- هل للمواصفات الرمزية للعلامة التجارية المؤسسية أثر على استقطاب الكفاءات لدى مجمع سوناطراك بالمديرية الجهوية لحاسي الرمل

2- هل للمواصفات العملية للعلامة التجارية أثر على استقطاب الكفاءات لدى مجمع سوناطراك بالمديرية الجهوية لحاسي الرمل

3- هل هناك دور وسيط للتعلق النفسي بين العلامة التجارية المؤسسية واستقطاب الكفاءات لدى مجمع سوناطراك بالمديرية الجهوية لحاسي الرمل.

## فرضيات الدراسة:

حتى نحيب على الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث سنعتمد على الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العلامة التجارية المؤسسية والقدرة على استقطاب الكفاءات لدى مجمع سوناطراك بالمديرية الجهوية لحاسي الرمل.
- الفرضيات الفرعية:
  - الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمواصفات الرمزية للعلامة التجارية المؤسسية على استقطاب الكفاءات لدى مجمع سوناطراك بالمديرية الجهوية لحاسي الرمل.
  - الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمواصفات العملية للعلامة التجارية المؤسسية على استقطاب الكفاءات لدى مجمع سوناطراك بالمديرية الجهوية لحاسي الرمل.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: التعلق النفسي والعاطفي لا يتوسط العلاقة بين العلامة التجارية المؤسسية واستقطاب الكفاءات لدى مجمع سوناطراك بالمديرية الجهوية لحاسي الرمل

## ❖ مبررات اختيار الموضوع:

- المبررات الذاتية:

- الشغف بالفكرة: الفضول الشخصي حول تأثير العلامة التجارية في استقطاب الكفاءات.
- حرص على تطوير مهاراتي ومعارفي في مجال الموارد البشرية.

- المبررات الموضوعية:

محاولة في الوصول لنتائج تساهم في إثراء المعرفة العلمية لإدراك أهمية العلامة التجارية المؤسسية في التأثير على استقطاب المهارات

## ❖ اهداف الدراسة:

- تحليل مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل وخصائصها.
- دراسة العوامل المؤثرة على العلامة التجارية لصاحب العمل.
- تقييم تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على قرارات الموظفين بالانضمام إلى الشركات أو مغادرتها.
- معرفة تصورات الموظفين الحاليين والمحتملين حول علامات تجارية محددة لصاحب العمل.
- تحديد أفضل الممارسات لتعزيز العلامة التجارية لصاحب العمل وجذب الكفاءات.

## ❖ أهمية الدراسة:

- زيادة الفهم: تساعد الدراسة في فهم كيف تؤثر العلامة التجارية للشركة على جذب الموظفين الجيدين.
- تحسين التوظيف: تقدم نصائح للشركات عن كيفية جعل علامتها التجارية أكثر جاذبية للموظفين المحتملين.

- أمثلة عملية: تقدم الدراسة أمثلة من شركة سوناطراك يمكن للشركات الأخرى الاستفادة منها.
- تطوير الموظفين: توضح كيف يمكن للعلامة التجارية القوية أن تجعل الموظفين يشعرون بالرضا وتحسن أدائهم.
- تحسين إدارة الموارد البشرية: تساعد الدراسة في فهم كيفية تحسين أنظمة إدارة الموارد البشرية في الشركات.

الفصل الأول:

العلامة التجارية وإدارة الكفاءة البشرية، الإطار

المفاهيمي العام

## تمهيد للفصل

تمثل العلامة التجارية للشركات أداة استراتيجية قوية في استقطاب المهارات والكفاءات العالية. في عصرنا الحالي، تتجاوز العلامة التجارية مفهومها التقليدي لتصبح جزءاً من الهوية الثقافية والتنظيمية للشركة، مما يجعلها مؤثرة بشكل كبير على جاذبية الشركة في أعين الموظفين المحتملين. تعكس العلامة التجارية القيم والمبادئ التي تقوم عليها الشركة، وتساهم في خلق بيئة عمل مثالية تستهوي المواهب الباحثة عن التميز والتطور. العلامة التجارية القوية تجذب الموظفين المتميزين من خلال تقديم صورة إيجابية عن الشركة كمكان للعمل، يتميز بالاستقرار والابتكار والفرص الواسعة للنمو المهني. بذلك، تصبح العلامة التجارية رافعة أساسية في بناء فرق عمل قوية ومنتوعة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق من خلال هذا التمهد سنتطرق في فصلنا الى أربعة مباحث حيث:

- المبحث الأول: بناء علامة تجارية قوية لصاحب العمل
- المبحث الثاني: استقطاب الكفاءات
- المبحث الثالث: قياس العلامة التجارية واستقطاب المهارات
- المبحث الرابع: الأدبيات السابقة

**المبحث الأول: بناء علامة تجارية قوية لصاحب العمل**

بناء علامة تجارية قوية لصاحب العمل هو عملية إستراتيجية تهدف إلى تحديد وتعزيز الهوية والسمعة التجارية للشركة أو الفرد في السوق. تمثل العلامة التجارية القوية أساسًا حيويًا لجذب العملاء، وتحافظ على ولائهم، وتميز الشركة عن منافسيها. تتضمن عملية بناء العلامة التجارية العديد من العناصر مثل التصميم الجرافيكي، والاتصالات التسويقية، وجودة المنتجات والخدمات، وتجارب العملاء، والمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى الثقافة المؤسسية (حسين، 1979، صفحة 71).

من خلال استراتيجيات بناء العلامة التجارية، يسعى صاحب العمل إلى خلق صورة إيجابية ومميزة لشركته أو نفسه كفرد في عقول العملاء والمستهلكين. يعتمد بناء العلامة التجارية القوية على تحديد رؤية وقيم محددة، وتوجيه الجهود نحو تعزيز هذه الرؤية من خلال تطبيق سياسات واستراتيجيات محددة

**المطلب الأول: ماهية العلامة التجارية**

إن من بين القرارات الأساسية المرتبطة بالسلعة أو الخدمة، ذلك القرار المتعلق باختيار وتصميم العلامة المناسبة والمميزة لتلك السلعة أو الخدمة وتعد العلامة رمزا معيناً له دلالة معينة، وقد استعمل منذ القدم في شكل رموز أو أشكال تبين وتثبت حياة وملكية الصانع لبعض الأشياء (القادر د.، 2012، صفحة 74).

**الفرع الأول: تعريف العلامة التجارية****• تعريف الأول:**

لقد عرف قانون العلامات التجارية رقم 33 لسنة 1952 بصيغته المعدلة بالقانون رقم 14 لسنة 1999 في المادة الثانية منه العلامة التجارية في ثلاثة مفاهيم لها على النحو التالي (الشردان، 2009، الصفحات 12-13):

1. المفهوم العام للعلامة التجارية بأنها: "أي إشارة ظاهرة يستعملها أو يريد استعمالها أي شخص التمييز بضاعة أو منتجاته أو خدماته عن بضائع أو منتجات أو خدمات غيره".

2. المفهوم العام للعلامة التجارية المشهورة بأنها: "العلامة التجارية ذات الشهرة العالمية التي تجاوزت شهرتها البلد الأصلي الذي سجلت فيه واكتسبت شهرة في القطاع المعني من الجمهور في المملكة الأردنية الهاشمية".

3. العلامة التجارية الجماعية بأنها: "العلامة التي يستعملها شخص اعتباري لتصديق مصدر بضائع ليست من صنعه أو المواد المصنوعة منها أو جودتها أو طريقة إنتاجها أو الدقة المتبعة في صنعها أو غير ذلك من ميزات وخصائص لتلك البضائع".

وقد عرف البعض العلامة التجارية بأنها: كل إشارة أو دلالة مميزة يتخذها الصانع أو التاجر أو مقدم الخدمة لتمييز صناعته أو بضاعته أو خدماته عن مثيلاتها التي يصنعها أو يتاجر بها أو يقدمها آخرون (زين، 2000، صفحة 350).

وعرفها آخرون بأنها:

"كل إشارة أو رمز يتخذ شعاراً لتمييز منتجات مشروع تجاري أو صناعي أو يتخذ شعاراً لتمييز منتجات مشروع تجاري أو صناعي أو يتخذ شعاراً للخدمات التي يؤديها المشروع وتهدف العلامة التجارية أو الصناعية إلى تمييز المنتجات الجذب العملاء وجمهور المستهلكين نظراً لما تؤديه لهم من خدمات هي سهولة التعرف على ما يفضلونه من بضائع وسلع" (القلوبوي، 2005، صفحة 466).

وأرى أن العلامة التجارية هي كل شكل ظاهر ومتميز ويدرك بالبصر إذا كان يستخدم أو يراد أن يستخدم إما في تمييز بضائع أو منتجات أو خدمات أيا كان مصدرها وإما للدلالة على أن البضائع أو المنتجات أو الخدمات تعود لشخص معين طبيعي أو معنوي مالك هذه العلامة بسبب صنعها أو انتقائها أو الاتجار بها أو للدلالة على نادية خدمة من الخدمات وانسجماً مع التطور في التعريف فيعتبر الصوت والرائحة جزءاً من العلامة التجارية إذا كانا مصاحبين لها ، وتشمل الأسماء أو الكلمات أو الإمضاءات أو الحروف أو الأرقام، أو الرسوم ، أو الرموز أو العناوين أو دمعات أو أختام أو صور أو نقوش أو إعلانات أو عبوات ، أو أية علامة أخرى أو أي مجموع منها قابلة للتجسيد الخطي.

ويمكن تقسيم العلامات التجارية حسب أهمية الوظيفة التي تؤديها إلى نوعين علامات منتجات وعلامات خدمة، وتقسيمها من حيث أشخاصها إلى علامات فردية وعلامات جماعية، وتقسيمها من حيث إقليمها إلى علامات وطنية (محلية) وعلامات عالمية مشهورة (مبروك، 2007، صفحة 107).

#### • تعريف الثاني (القادر م.، 2012، الصفحات 76-77):

"تعتبر العلامة التجارية إحدى المزايا الأساسية للمنتج، والتي تسمح بخلق مفاضالات وكسب ولاء المستهلكين، وهي العنصر الأساسي الذي يشكل إستراتيجية المؤسسة كونها تساهم في زيادة قيمة العرض" (قيو، صفحة 167).

وقد حظيت العلامة بتعريفات مختلفة من قبل العديد من الخبراء والمؤسسات بحيث لكل منهم وجهة نظره الخاصة حول طبيعتها، أصلها، استعمالها.... من هنا يعتبر هذا المفهوم موضع نقاش هام باعتبارها عنصراً فعالاً في تمييز مختلف منتجات المؤسسات وتعريفها للمستهلكين.

ويعرف مؤلفو الكتاب الفرنسي المشهور (Marketing Management) العلامة بأنها: اسم، مصطلح، إشارة، رمز، رسم، أو تركيبية تتكون من كل هذه العناصر، والتي تسمح بتمييز سلع البائعين وخدماتهم، وتمييزها عن منتجات المنافسين (Lewi, 2005, pp. 07-08). فالعلامة في نظرهم عنصر أساسي من عناصر إستراتيجية المؤسسة، كونها تضيف بعداً جديداً للمنتجات، وتميزها عن غيرها من المنتجات المعروضة في السوق (kotler, 2006, p. 314).

وتقدم الجمعية الأمريكية للتسويق (Association American Marketing) التعريف نفسه للعلامة، باعتبارها أسماء إشارة رمزا ... والتي تميز منتجات المؤسسة عن غيرها.

ويعرفها بأنها "اسم، رمز، تصميم، أو أي مجموعة من هذه الأشكال التفرد منتج الشركة عن باقي منتجات الشركات الأخرى، باعتباره يمتلك مزايا مختلفة عن المنتجات الأخرى في السوق".

كما يعرفها الخبير الأمريكي المعروف في مجال إدارة العلامات (Aaker, 1994, p. 12) على أنها اسم أو رمز كشعار أو شكل من أشكال التعبئة والتغليف، التي تتيح التعرف على السلع والخدمات التي يقدمها البائع وتميزها عن باقي المنافسين، فالعلامة في نظره تمثل خبرة استهلاكية، وذكريات راسخة في ذهن الزبون.

أما كابفيرر فيعرف العلامة على أنها "إشارة خارجية وبصمة تضعها الشركة على منتجاتها أو خدماتها. فهو يرى بأنها تشكل رأسمال المؤسسة وميزتها التنافسية (Lewi, 2005, p. 09).

ونختم هذه التعريفات بالتعريف الذي قدمه المعهد الوطني للملكية الصناعية، (Institut National De La Propriété Industrielle) والذي يرى بأن العلامة هي عبارة عن رمز يمكن أن يظهر بصورة خطية من أجل تفريق السلع والخدمات العائدة لشخص طبيعي أو معنوي.

رغم أن كل خبير يعطي وجهة نظره الخاصة حول هذا العنصر، إلا أن مختلف هذه الآراء تعتبر العلامة رمزا يميز منتجات المؤسسة عن غيرها من المنتجات الأخرى في السوق، ويعرفها لدى المستهلك، فهي رمز عن جودة المنتج، وسمعة المؤسسة.

في الأخير وبعد التطرق إلى أبرز التعاريف الموضحة لمفهوم العلامة يمكن اقتراح ال تعريف شامل ومعبّر عن هذا المفهوم والذي يرى كلبأنه مقبول من الناحية النظرية والتطبيقية، فهما يعرفان العلامة بأنها: مرجع فكري وذهنى في السوق، تقوم على قيم مادية .... وأخرى معنوية" (Lewi, 2005, p. 05).

### الفرع الثاني: التطور التاريخي للعلامة التجارية

يعود أصل العلامة إلى العصور القديمة، أين كان الحرفيون يستسخون توقيعاتهم على مختلف أصناف المنتجات النفعية. ويذكر صلاح زين الدين أن أول نوع من العلامات استعمل على الجداريات الفرعونية في أشكال مختلفة كالمواشي، والرسومات المتنوعة التي خطتها وحفرها الأشخاص الذين عاشوا في ذلك الزمن على الجدران والنصب الحجرية، منهم المصريون اليونانيون والرومانيون لغاية التعبير عن نمط العيش السائد في تلك الفترة، وترك بصمة للأجيال القادمة حول أفراد ذلك الزمن (ناجي معلا، 2001، صفحة 191).

وقد تجلّى استعمال العلامة عند الرومانيين في القرن الأول من أجل تمييز مختلف المنتجات الخزفية، وذلك بوضع أسماء المنتجين لها، بحيث يحمل كل حرف اسم صانعه SEVERVS،...N. BINVS ،

IVCVNDVS ،HILARVS سواء باللغة اللاتينية اليونانية (Malaval, 2005, p. 270) (ALISTVS ..... ، DIOGENVS،MELAINVS) والشكل التالي يوضح الاستعمال الأول للعلامة

على الخزف الروماني:



الشكل 1: الاستخدام الأول للعلامة على الخزف الروماني

SCOTTIV DAAONIA	Scottivs DA momi A(retinum) = Scottivs, slave op damonus made an Arezzo-type vase.
ACVI B/UA	Acut(us) bili (cati) are (etinum) =Acutus, slave op Bilicatus made an Arezzo-type vaso.
OFFICI ACVTI	Office (na) Acuti = Workshop of Acutus
TNRRT	Tourri= by taurus
FSECV	Of (ficina)secuncti=workshop of seaundus
LVPINA	Lupimo(nu)=made by the hand of lupus.
PRIMVS	Primus F(cit)=prinus made thise vase
OFLCVI	Of (ficina) L (ucii)c(osii)viril (is) = workshop of Lucus costiusilis

المصدر: (القادر م.، 2012، صفحة 18)

وقد راجت حركة تجارية خلال العصور الوسطى من القرن الرابع عشر إلى القرن السادس عشر)، واستعملت العلامات بشكل ملموس على صورة أشكال ورموز لدى ظهور نظام الطوائف الذي حوى مجموعة من الحرفيين المهرة في نظام صارم يلزم الأعضاء باستعمال علامة إنتاج قسراً لغاية تحديد مسؤولية منتج السلع ذات الجودة الرديئة. ومحاربة التجارة غير المشروعة (الدين، الملكية الصناعية والتجارية، دار الثقافة ، 1999، صفحة 25). وقد ظهر خلال هذه العصور نوعان من العلامات: علامات دالة على الملكية أو ما يمكن تسميته علامات الدمغ، وذلك لإثبات ملكية المنتجات لشخص معين، والنوع الثاني يسمى بعلامات الإنتاج علامات دالة على مصدر المنتجات) وكان الغرض من استخدامها يختلف عن النوع الأول، إذ استخدمت من قبل فئات الصناع والتجار لتحديد هوية المنتجات ومصدرها، وضمان الجودة (الدين، الملكية الصناعية والتجارية، دار الثقافة ، 1999، صفحة 26).

الفرع الثالث: تقسيمات العلامة التجارية

تقسيمات العلامة التجارية:

1. حسب حاجات المستهلك:

ميز كل من Innis M AC (1986)، Park.، Jaworski B-j، (Lewi)، 2005، (صفحة 05) بيت ثلاثة أنواع من العلامات، كل وحدة منها تلبي نوعا معينا من حاجات ورغبات المستهلك، وهي كالتالي:

### 1.1 علامات قائمة على أساس مفهوم وظيفي

يهتم هذا الشكل من العلامات بتلبية الحاجات الخارجية (العقلانية) للمستهلك كالحاجة إلى الغسل الحاجة إلى الحلاقة.....

### 2.1 علامات قائمة على أساس مفهوم رمزي

تهتم هذه العلامات التجارية بتلبية الحاجات الداخلية للمستهلك، كالحاجة إلى الانتماء إلى الطبقة الاجتماعية، الحاجة إلى تقدير الذات... كعلامات السيارات مثلا.

### 3.1 علامات قائمة على أساس مفهوم تجريبي

وهي تلك العلامات التي تهتم بتلبية الحاجات الحسية (الذوق السمع، البصر) كعلامات المنتجات الاستهلاكية مثلا.

### 2. حسب الشكل:

العلامة حسب Aaker (Aaker، 1994، صفحة 12) كما سبق وأن تطرقنا إليها، عبارة عن اسم أو رمز كشعار أو يمكن لو شكل من أشكال التعبئة والتغليف التي تتيح التعرف على السلع والخدمات التي يقدمها البائع وتمييزها عن باقي المنافسين.

لذلك، يمكن للعلامة أن تظهر تحت أشكال متعددة، بما فيها واحد أو أكثر من هذه العناصر (قيو، الصفحات 173-177):

### 1 العناصر الاسمية Nominal éléments:

• الاسم المختصر: ينتج هذا الأخير عن تحويل اسم المؤسسة إلى كلمة مختصرة، مما يجعلها تبني رأس مال للعلامة من خلال الأحرف مثل ENIE، FNAC، IBM، BMW، SNV1 وقد تبني القرض الليوني منذ وقت قصير الرمز LCL

(Le crédit Lyonnais) والذي يعد أكثر ملاءمة للإستراتيجية.

• الاسم العائلي: يشيع استخدام هذه الأسماء في فرنسا وفي غيرها من البلدان، إذ نجد مثل هذه الأشكال من العلامات في قطاعات عدة، نذكر منها على سبيل المثال: Dell في قطاع في مجال البناء Bouygues في صناعة السيارات و Peugeot Renault Ford المعلوماتية وغالبا ما ترتبط هذه العلامات بتاريخ المؤسسة، وبمؤسسيها، كما يمكن أن تخص هذه العلامات مؤسسات صغيرة جدا أو مجتمعات عالمية وتظهر أهمية العلامة التي تحمل اسم شخصية أو عائلة في كونها تنقل قيم المؤسسة أوقيم عائلته إلى المؤسسة ثم إلى المنتجات فهي تمنح المنتج هوية خاصة به.

• **الاسم المبتكر:** في هذه الحالة لا يرتبط الاسم الأساسي بالمنتج ولا باسم شخص ما، وإنما باسم مشتق من الخيال التاريخي للشعوب وذلك بعد لجوء المؤسسات إلى مكاتب الاستشارات المختصة في إنشاء اسم أسطوري، الأمر الذي أدى إلى استخدام أسماء غير مألوفة نايكي، أياكس..

#### الفرع الرابع: عناصر العلامة التجارية

عناصر العلامة التجارية تلعب دوراً في بناء هوية العلامة التجارية وجعلها مميزة من قبل العملاء حيث يتضمن هذا الفرع على معرفة عناصر للعلامة التجارية حيث تتكون العناصر العلامة التجارية فيما يلي (حاجي كريمة، 2020، الصفحات 147-149):

#### ❖ الشعار: (Logo)

الشعار هو العنصر البصري الذي يُعتبر الرمز الرئيسي للعلامة التجارية، حيث يمثل الهوية والشخصية الفريدة للعلامة بصورة بصرية. يهدف الشعار إلى تمييز العلامة التجارية عن منافسيها وتعزيز الذاكرة المرئية لدى العملاء والجمهور المستهدف.

تصميم الشعار يعتمد على عدة عوامل، منها:

- **البساطة والوضوح:** يجب أن يكون التصميم بسيطاً وواضحاً بحيث يمكن فهمه بسهولة وتذكره بسرعة.
- **التمييز والتفرد:** ينبغي أن يكون الشعار مميزاً وفريداً بحيث يميز العلامة التجارية عن غيرها ويعبر عن هويتها الفريدة.
- **القابلية للتكيف:** يجب أن يكون التصميم قابلاً للتكيف مع مختلف الوسائط والأحجام، سواء كانت على الطباعة أو على الشاشات الرقمية.
- **التعبير عن قيم العلامة التجارية:** ينبغي أن يعكس التصميم قيم ومبادئ العلامة التجارية ورؤيتها، ويعبر عنها بشكل فعال.
- **الجاذبية البصرية:** يجب أن يكون التصميم جذاباً وملفتاً للنظر لجذب انتباه الجمهور وإيجاد اتصال معهم.

تصميم الشعار يعد عملية استراتيجية مهمة تتطلب دراسة وتحليل دقيق لشخصية العلامة التجارية والجمهور المستهدف، ويسعى لخلق رمز بصري قوي يعبر عن هوية العلامة بشكل فعال ويساعد في بناء الوعي والثقة والولاء لدى العملاء.

#### ❖ الألوان: (Colores)

الألوان تلعب دوراً كبيراً في إثارة المشاعر والارتباطات الذهنية. يختار كل علامة تجارية مجموعة ألوان محددة لتعبر عن هويتها وتساعد في تمييزها عن المنافسين. (الصميدعي، 2007، صفحة 178)

#### ❖ الخطوط: (Typographie)

نوع الخطوط المستخدمة في جميع المواد الدعائية والمحتويات يجب أن يكون متسقاً مع الهوية العامة للعلامة التجارية، مما يعزز من التناسق والتمييز.

## ❖ الاسم: (Brand Name)

الاسم التجاري، المعروف أيضاً باسم العلامة التجارية، هو العنصر الذي يمثل هوية العمل أمام العملاء والجمهور المستهدف. يتطلب اختيار اسم العلامة التجارية اهتماماً ودراسة دقيقة، حيث يجب أن يكون فريداً بحيث يميز العلامة عن منافسيها، ويكون سهل النطق والتذكر ليسهل على العملاء حفظه والبحث عنه. كما ينبغي أن يعكس اسم العلامة التجارية جوهرها وقيمها، ويوفر تجربة إيجابية للعملاء من خلال إيجاد ارتباط عاطفي أو دافع يحفزهم على التفاعل مع العلامة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون الاسم قابلاً للتوسيع والتطوير، مما يتيح للعلامة التجارية نمواً وتطوراً في المستقبل دون الحاجة إلى تغيير اسمها. في النهاية، يعتبر اسم العلامة التجارية جزءاً أساسياً من استراتيجية العلامة التجارية ويسهم بشكل كبير في بناء سمعتها ونجاحها في السوق.

## ❖ الشعار اللفظي: (Tagline/Slogan)

الشعار اللفظي، المعروف أيضاً باسم العبارة الإعلانية أو الشعار الإعلاني، هو عبارة قصيرة تُستخدم لتلخيص مهمة أو رؤية العلامة التجارية بشكل موجز ومميز. يتم تصميم الشعار اللفظي بشكل يسهل على العملاء والجمهور المستهدف تذكره وفهمه بسرعة، مما يساعد في نقل رسالة محددة أو فكرة أساسية ترمز إلى هوية العلامة التجارية وقيمها.

يتميز الشعار اللفظي بأنه يكون عادةً مكوناً من عبارة قصيرة جداً، قد تتكون من كلمات قليلة أو حتى كلمة واحدة، وذلك لضمان سهولة تذكرها واستيعابها. يهدف الشعار اللفظي إلى تحفيز العملاء والجمهور المستهدف بشكل إيجابي وإثارة انتباههم، مما يعزز التواصل مع العلامة التجارية ويساعد في تعزيز وتعميق العلاقة بين العلامة التجارية وجمهورها.

عند تصميم الشعار اللفظي، يتم التركيز على اختيار الكلمات بعناية لضمان تعبيرها عن رؤية وقيم العلامة التجارية بشكل واضح وملهم، مما يجعلها تلخص بشكل فعال وجوهر العلامة التجارية وتساهم في بناء سمعتها وتعزيز وعي الجمهور بها.

## ❖ الصوت: (Brand Voice)

الصوت في سياق العلامة التجارية يشير إلى النبرة والأسلوب اللغوي الذي تتبعه العلامة في التواصل مع جمهورها وعملائها، سواء عبر النصوص المكتوبة، أو الرسائل الصوتية، أو حتى الفيديوهات والإعلانات المرئية. يهدف الصوت إلى تعزيز هوية العلامة وتمييزها عن المنافسين، ويعتبر جزءاً أساسياً من استراتيجية العلامة التجارية.

يمكن أن يكون الصوت رسمياً أو غير رسمي، مرحاً أو جاداً، ويعتمد ذلك على طبيعة العلامة والجمهور المستهدف. على سبيل المثال، تستخدم بعض العلامات التجارية صوتاً رسمياً ومحايداً في تواصلها مع الجمهور، بينما تفضل البعض الآخر استخدام صوت غير رسمي ومباشر للتفاعل مع جمهورها بشكل أكثر قرباً وتواصلًا.

تحديد الصوت الخاص بالعلامة التجارية يتطلب فهماً عميقاً لشخصية العلامة وقيمتها، وكذلك فهماً للجمهور المستهدف وأسلوب التواصل الذي يفضله، ويهدف إلى خلق تجربة مميزة ومحفزة للعملاء. تطوير صوت العلامة يتطلب الاستمرارية والتكيف مع التغيرات في السوق واحتياجات الجمهور، مما يساعد في بناء علاقة قوية ومستدامة مع العملاء وتحقيق النجاح في السوق.

#### ❖ القيم والمبادئ: (Brand Values)

قيم العلامة التجارية، أو المبادئ التوجيهية، هي المعايير والمعتقدات التي توجه سلوك وقرارات العلامة التجارية في جميع جوانب أعمالها. تعتبر هذه القيم جوهرية لهوية العلامة وتمثل الأساس الذي يبنى عليه تفاعلها مع الجمهور والمجتمع بشكل عام. يهدف تعيين والالتزام بقيم العلامة التجارية إلى بناء الثقة والولاء لدى العملاء، وتعزيز مكانتها في السوق.

#### ❖ التجربة البصرية: (Visual Style)

التجربة البصرية في سياق العلامة التجارية تعني الطريقة التي يتم فيها تصميم وتنسيق المحتوى المرئي، مثل الصور، والرسومات، والأنماط، بهدف إيصال رسالة وتجربة مميزة للمستخدمين والعملاء. يهدف التصميم البصري إلى خلق تجربة بصرية جذابة ومميزة تعبر عن هوية العلامة التجارية وتميزها عن المنافسين.

تشمل عناصر التجربة البصرية عدة عناصر منها:

- **اللون والتناغم اللوني:** يتم اختيار الألوان بعناية لتمثيل هوية العلامة التجارية وتعزيز رسالتها، كما يتم تنسيق الألوان بشكل يحقق توازناً وتناغماً بصرياً مع بقية عناصر التصميم.
- **الرسومات والصور:** يتم اختيار الصور والرسومات بعناية لتعبر عن قيم العلامة التجارية وتدعم رسالتها، وتساهم في إيصال الرسالة المرغوبة بشكل فعال.
- **الأنماط والخلفيات:** تستخدم الأنماط والخلفيات المتناغمة مع هوية العلامة التجارية لتعزيز الاتساق والتميز في التصميم البصري.
- **الخطوط والأشكال:** يتم اختيار الخطوط والأشكال بعناية لتوفير تجربة بصرية سلسة ومتناسقة، ولتعزيز قراءة وفهم المحتوى بشكل سهل وممتع.

تهدف التجربة البصرية إلى إنشاء هوية مرئية قوية ومميزة للعلامة التجارية، وتعزيز التفاعل مع الجمهور وبناء الثقة والولاء لدى العملاء. من خلال تنفيذ التصميم البصري بشكل متقن ومتناغم، يمكن للعلامة التجارية تحقيق التميز والاستمرارية في السوق، وتعزيز مكانتها وسمعتها بين المنافسين.

#### ❖ الخبرة والمصداقية: (Brand Experience)

جودة المنتجات أو الخدمات، والتجربة الشاملة التي يعيشها العملاء عند تعاملهم مع العلامة التجارية، من التعامل مع خدمة العملاء إلى التفاعل مع المنتجات.

تساهم هذه العناصر مجتمعة في خلق هوية متماسكة وقوية للعلامة التجارية، مما يساعدها على التميز في السوق وبناء علاقة قوية ومستدامة مع جمهورها.

**المطلب الثاني: مصادر وعوامل التأثير على العلامة التجارية لصاحب العمل**

**الفرع الأول: الموصفات الرمزية والعملية للعلامة التجارية**

**أولاً: الموصفات العلمية للعلامة التجارية (مامون نديم عكروش، 2004، الصفحات 341-342)**

❖ **الراتب والتعويضات:**

يعتبران عنصراً أساسياً في استراتيجية إدارة الموارد البشرية لأي علامة تجارية، حيث يلعبان دوراً حاسماً في جذب المواهب والحفاظ عليها. توفير رواتب وتعويضات تنافسية يساعد في جذب الكفاءات والمهارات العالية إلى الشركة، ويحافظ على رضا الموظفين والحفاظ على مستوى عالٍ من الإنتاجية والأداء.

تصميم نظام مراوغ للراتب يعكس قيم ورؤية العلامة التجارية يساهم في بناء هوية العلامة كجهة عمل مرغوبة، حيث يتماشى مع مبادئ العدالة والشفافية والاحترام التي تمثل قيم العلامة. يجب أن يكون هذا النظام مرناً وقادراً على التكيف مع احتياجات وتطلعات الموظفين، مما يساعد في تحفيزهم وتعزيز استمراريتهم في العمل (Bour, 2007, pp. 35-36).

بالإضافة إلى الرواتب، تلعب التعويضات الإضافية دوراً مهماً في تعزيز هوية العلامة كجهة عمل مرغوبة، حيث تعكس الاهتمام برفاهية ورضا الموظفين. يمكن أن تشمل هذه التعويضات المزايا الاجتماعية مثل خطط التأمين الصحي والتأمين على الحياة، والإجازات المدفوعة الأجر، وبرامج التطوير المهني، والمزايا الترفيهية وغيرها، والتي تساعد في بناء صورة إيجابية للعلامة كجهة عمل مسؤولة ومهتمة برفاهية موظفيها.

❖ **موصفات الوظيفة:**

موصفات الوظيفة تعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على تجربة الموظفين داخل الشركة وتساهم في بناء سمعة العلامة كجهة عمل مرغوبة ومهتمة بموظفيها. إليك توضيحات أكثر حول هذه النقاط:

• **تحديد مهام ومسؤوليات الوظيفة:** يجب تحديد مهام الوظيفة بشكل واضح ومحدد لتكون متناسبة مع أهداف ورؤية العلامة التجارية. يساعد ذلك في توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق أهداف العلامة، ويعزز التفاعل والتواصل الفعال داخل الفريق.

• **توافق متطلبات الوظيفة مع مهارات واحتياجات الموظفين:** يعتبر هذا النقطة حاسمة لرضا واستمرارية الموظفين. يجب أن تكون متطلبات الوظيفة متناسبة مع مهارات وقدرات الموظفين، مما يساهم في تحفيزهم وتعزيز إنتاجيتهم ورضاهم عن العمل.

• **توفير فرص التطوير المهني والتدريب:** تُعد هذه الخطوة أساسية لتعزيز تحفيز ورضا الموظفين وبالتالي تعزيز سمعة العلامة. من خلال تقديم فرص التطوير المهني والتدريب، يمكن للموظفين تطوير

مهاراتهم وتعزيز قدراتهم، مما يعزز الرضا والولاء لدى العملاء ويسهم في بناء سمعة العلامة كجهة عمل متطورة ومهتمة بتطوير موظفيها.

بالتالي، يتطلب تصميم مواصفات الوظيفة بشكل جيد الاهتمام بكل تلك النقاط لضمان توافقها مع أهداف وقيم العلامة التجارية، ولتحقيق أقصى استفادة من موارد الموظفين وتعزيز سمعتها في السوق.

❖ **العلاقات الاجتماعية** (الدين، العلامات التجارية وطنيا ودوليا، 2006، صفحة 92):

- بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة تشجع على التعاون والتواصل بين الموظفين.
- تعزيز ثقافة المشاركة والاحترام المتبادل لتعزيز هوية العلامة كمكان عمل مرموق ومرغوب فيه.
- أهمية إقامة فعاليات اجتماعية وفرص التواصل غير الرسمية لتعزيز التواصل والترابط بين الموظفين.

❖ **توازن الحياة:**

- تعزيز سياسات التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية للمساعدة في تحقيق الراحة والإنتاجية.
- توفير خيارات مرنة للعمل مثل العمل عن بُعد أو ساعات عمل مرنة لدعم التوازن بين الحياة الشخصية والعملية.
- تشجيع الثقافة الصحية والاسترخاء من خلال إقامة أنشطة ترويحوية وبرامج للعناية بالصحة العقلية والجسدية.

ثانياً: **المواصفات الرمزية للعلامة التجارية** (مامون نديم عكروش، 2004، الصفحات 343-344)

❖ **سمعة المنتجات:**

سمعة المنتجات هي عنصر حيوي لأي شركة تسعى للنجاح والاستمرارية في السوق. يمكن تقسيم مناقشة هذا الموضوع إلى عدة نقاط رئيسية تتناول جوانب مختلفة تتعلق بجودة المنتجات، تجربة المستهلك، واستراتيجيات التسويق والاتصال.

**أهمية جودة المنتجات وخدمات العلامة التجارية في بناء سمعتها ومكانتها في السوق:**

▪ **الجودة كعامل رئيسي للسمعة:**

- جودة المنتجات هي الأساس الذي تُبنى عليه سمعة العلامة التجارية. المنتجات عالية الجودة تميل إلى أن تكون أكثر موثوقية، تدوم لفترة أطول، وتلبي توقعات العملاء بشكل أفضل.
- تقديم خدمات مميزة مثل خدمة ما بعد البيع والدعم الفني يساهم في تعزيز الثقة بين العميل والعلامة التجارية، مما يزيد من الولاء.

▪ **المكانة في السوق:**

- العلامات التجارية التي تلتزم بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تحتل مكانة مرموقة في السوق. هذا يمكنها من فرض أسعار أعلى والحفاظ على حصتها السوقية.
- الشركات ذات السمعة الطيبة تجذب شريحة أكبر من العملاء وتحافظ بولاء العملاء الحاليين، مما يقلل من التكاليف المتعلقة باكتساب عملاء جدد.

- تأثير تجربة المستهلك ومدى رضاه عن المنتجات على سمعة العلامة وميزتها التنافسية.
- **تجربة المستهلك:**
- تجربة المستهلك تشمل كافة التفاعلات التي يقوم بها العميل مع المنتج أو الخدمة، بدءًا من مرحلة البحث والشراء وصولاً إلى الاستخدام اليومي وخدمة ما بعد البيع.
- تجربة إيجابية تعني رضا العملاء، مما يزيد من احتمالية توصية العملاء الآخرين بالمنتج، وبالتالي تعزيز السمعة الإيجابية.
- **الرضا والميزة التنافسية:**
- رضا العملاء عن المنتجات يساهم بشكل كبير في بناء ميزة تنافسية قوية. العملاء الراضون يصبحون عملاء مخلصين، مما يقلل من التأثير السلبي للمنافسة.
- السمعة الجيدة تستند إلى تجارب العملاء الإيجابية والرضا العالي، مما يجعل العلامة التجارية أكثر جذبًا للعملاء المحتملين ويزيد من ثقتهم في المنتج.
- استخدام استراتيجيات التسويق والاتصال لتعزيز سمعة المنتجات وبناء الثقة لدى العملاء.
- **استراتيجيات التسويق:**
- تسليط الضوء على جودة المنتج والخدمات المميزة من خلال الحملات التسويقية يساعد في تعزيز الصورة الإيجابية للعلامة التجارية.
- الاستفادة من شهادات العملاء وآراء المستخدمين كأدوات تسويقية يعزز مصداقية العلامة التجارية ويزيد من الثقة لدى العملاء المحتملين.
- **الاتصال الفعال:**
- التواصل المستمر والواضح مع العملاء يلعب دورًا حاسمًا في بناء الثقة. الاستجابة السريعة لشكاوى واستفسارات العملاء تُظهر اهتمام العلامة التجارية بعملائها.
- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والقنوات الرقمية للتفاعل مع الجمهور يمكن أن يعزز الوعي بالعلامة التجارية ويوسع قاعدة العملاء.
- ❖ **ثقافة المنظمة:**
- تعزيز ثقافة المنظمة التي تعكس قيم ورؤية العلامة التجارية وتعززها.
- تحفيز الموظفين لتبني قيم العلامة التجارية وتجسيدها في أدائهم اليومي.
- بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة تعزز الانتماء والالتزام بالعلامة التجارية وأهدافها.
- ❖ **الوظيفة والمسار المهني:**
- توفير فرص تطوير وتقديم وظيفي للموظفين يعكس رؤية العلامة التجارية ويساهم في تحفيزهم ورفع كفاءتهم.



- بناء برامج تدريب وتطوير مخصصة لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز تحفيزهم والمساهمة في بناء سمعة العلامة.

- دعم مسارات مهنية متنوعة وشفافة تعكس فرص النمو والتقدم داخل المنظمة بناءً على الأداء والتميز.

#### ❖ المسؤولية الاجتماعية:

- تبني المسؤولية الاجتماعية كجزء من ثقافة المنظمة وسمعتها في المجتمع.
- تطوير برامج ومشاريع اجتماعية تعكس الالتزام بالقضايا الاجتماعية والبيئية المهمة.
- التواصل مع الجمهور والمشاركة في الحوارات الاجتماعية لتعزيز الوعي والتأثير الإيجابي على المجتمع.

#### الفرع الثاني: التعلق النفسي والعاطفي بالعلامة التجارية

التعلق النفسي والعاطفي بالعلامة التجارية يشير إلى الارتباط العاطفي والنفسي القوي الذي يقوم به العملاء والموظفون مع العلامة التجارية. يمكن أن ينشأ هذا التعلق من خلال تجارب إيجابية أو روابط شخصية مع العلامة التجارية وقيمتها. يعتبر هذا التعلق أحد أهم عناصر بناء العلاقة بين العلامة التجارية وجمهورها وموظفيها. (معراج، 2013، صفحة 90)

#### أهمية التعلق النفسي والعاطفي بالعلامة التجارية:

- **الولاء والثقة:** التعلق النفسي والعاطفي يؤدي إلى بناء مستويات عالية من الولاء للعلامة التجارية وزيادة الثقة في منتجاتها وخدماتها.
- **التفاعل الإيجابي:** المستهلكون والموظفون الذين يشعرون بالتعلق العاطفي يميلون إلى التفاعل الإيجابي مع العلامة التجارية، سواء عبر نشر الإيجابيات عنها أو دعمها في المواقف الصعبة.
- **التفاعل المستمر:** يساهم التعلق النفسي والعاطفي في إبقاء العملاء والموظفين مرتبطين بالعلامة التجارية بشكل مستمر، مما يزيد من فرص البقاء والنمو للعلامة التجارية.
- **التأثير على القرارات:** يؤثر التعلق العاطفي على قرارات الشراء والاستخدام للمستهلكين، وقرارات البقاء والتحول في العمل للموظفين، حيث يميلون إلى اتخاذ القرارات التي تدعم العلامة التجارية التي يشعرون بالتعلق بها.
- **بناء الهوية والثقافة:** يساهم التعلق العاطفي في بناء هوية قوية للعلامة التجارية وثقافة مؤسسية متميزة، حيث يشعر الأفراد بالانتماء لها وبالتالي يساهمون في تعزيزها.
- **استراتيجيات بناء التعلق النفسي والعاطفي بالعلامة التجارية:**
- **تقديم تجارب فريدة:** إنشاء تجارب مميزة ومثيرة للمستهلكين والموظفين يمكن أن تعزز التعلق النفسي والعاطفي بالعلامة التجارية.
- **التفاعل الاجتماعي:** التفاعل مع الجمهور والموظفين عبر وسائل التواصل الاجتماعي والأحداث الاجتماعية يمكن أن يعزز التعلق العاطفي ويعمق العلاقة.

- **التفاعل الشخصي:** بناء علاقات شخصية قوية مع العملاء والموظفين يمكن أن يؤدي إلى تعزيز التعلق النفسي والعاطفي بالعلامة التجارية.
- **الاستجابة للاحتياجات والمطالب:** الاستماع والاستجابة لاحتياجات الجمهور والموظفين يعزز التعلق النفسي ويسهم في بناء الثقة والولاء.
- **الشفافية والصدق:** التواصل بشكل شفاف وصادق حول قيم العلامة التجارية ومبادئها يساهم في تعزيز التعلق العاطفي والنفسي.

#### الفرع الثالث: عوامل التأثير على العلامة التجارية

- هناك بعض العوامل التي تؤثر على العلامة التجارية وهي (الراشدان، 2009، الصفحات 62-63):
- **الجودة والأداء:** جودة المنتجات والخدمات: الجودة تلعب دوراً حاسماً في بناء سمعة العلامة التجارية. منتجات وخدمات عالية الجودة تسهم في إقناع العملاء بالعلامة وزيادة ميزانيتهم للاستهلاك.
  - **الثقة والموثوقية:** التواصل الصادق والشفاف: التواصل المباشر والصریح مع العملاء يبني الثقة والموثوقية. عندما يكون المستهلكون يشعرون بأن العلامة التجارية تتحدث بصراحة وتفهم احتياجاتهم، فإنهم يصبحون أكثر استعداداً للتفاعل معها.
  - **التجارب والمشاعر:** تجربة العميل: تجربة العميل هي الانطباع الشامل الذي يحصل عليه العميل خلال تفاعله مع العلامة التجارية، وتلعب دوراً هاماً في بناء توجهه وولائه للعلامة.
  - **الثقافة والقيم:** انعكاس القيم والثقافة: يجب أن تتعكس قيم وثقافة العلامة التجارية في كل جانب من جوانبها، بدءاً من الإعلانات وانتهاءً بتجربة المنتج.
  - **الابتكار والتطور التكنولوجي:** البقاء على اطلاع بالتطورات التكنولوجية وتقديم المنتجات والخدمات المبتكرة يمكن أن يجذب العملاء ويبني سمعة العلامة التجارية كمبتكرة ومتطورة.
  - **التسويق الفعّال:** استخدام استراتيجيات تسويقية مدروسة وموجهة للجمهور المستهدف يمكن أن يساهم في بناء الوعي بالعلامة التجارية وتعزيزها.
  - **الموقف الاجتماعي والبيئي:** المسؤولية الاجتماعية: اعتماد سلوكيات مسؤولة اجتماعياً وبيئياً يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على سمعة العلامة التجارية والموقف المجتمعي منها.
  - **الأحداث الخارجية:** عوامل خارجية مثل الأحداث الاقتصادية والسياسية والاجتماعية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على سمعة العلامة التجارية والتفاعل معها.
- باختصار، العوامل التي تؤثر على العلامة التجارية هي متنوعة ومتراصة، وتتطلب جهداً مستمراً واستراتيجيات متعددة لإدارتها وتعزيز سمعة العلامة ونجاحها في السوق.

#### الفرع الرابع: أهمية العلامة التجارية لصاحب العمل

للعلامة التجارية لصاحب العمل أهمية في هذا الفرع سنذكر منها (العطيات، 2012، صفحة 56):

- التميز والتفرد: تساعد العلامة التجارية على تمييز منتجات العمل عن منافسيها في السوق، وهذا يسهم في جذب العملاء والمحافظة عليهم.
- بناء الثقة والولاء: عندما يتعرف العملاء على العلامة التجارية ويتقنون بها، فإنهم يصبحون أكثر عرضة للشراء منها مراراً وتكراراً، مما يزيد من الولاء ويحسن من التحويلات.
- زيادة قيمة العمل: العلامة التجارية القوية تزيد من قيمة العمل وتجعلها أكثر جاذبية للمستثمرين والشركاء المحتملين.
- الميزانية الإعلانية: يمكن للعلامة التجارية القوية تقليل التكاليف الإعلانية، حيث يكون عليها إنفاق أقل على الإعلانات لجذب العملاء نظراً للثقة الأكبر التي تتمتع بها.
- التفوق في الأسواق الجديدة: عندما يكون للعلامة التجارية شهرة واسعة، يصبح من السهل على صاحب العمل التوسع إلى أسواق جديدة وتحقيق النجاح فيها.
- توجيه اتجاهات السوق: يمكن للعلامة التجارية القوية تحديد اتجاهات السوق وتحديد ما يفضله العملاء وما يرغبون فيه، مما يساعد صاحب العمل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة.
- في الأخير، تعتبر العلامة التجارية جزءاً أساسياً من هوية العمل ونجاحه، وتأثيرها الإيجابي على العمل لا يقتصر فقط على الجانب التسويقي والتجاري، بل يمتد أيضاً إلى القيمة المالية والمستقبلية للعمل.

### المطلب الثالث: إدارة علامة تجارية

#### الفرع الأول: استراتيجية العلامة التجارية

- استراتيجية العلامة التجارية هي الخطة التي تحدد كيفية بناء وتطوير العلامة التجارية لتحقيق أهداف العمل. تتضمن هذه الاستراتيجية العديد من العناصر مثل: (الرشدان، 2009، صفحة 85)
- تحديد الهدف: تحديد أهداف ورؤية العلامة التجارية، وتحديد الموقف الذي ترغب العلامة في تحقيقه في السوق.
  - التمييز: تحديد كيفية التمييز عن المنافسين وإظهار فوائد فريدة تميز العلامة عن الآخرين.
  - شخصية العلامة: تحديد شخصية العلامة التجارية والقيم التي تمثلها، وكيفية توصيل هذه الشخصية للجمهور المستهدف.
  - استراتيجية التسعير: تحديد سياسات التسعير التي تعكس قيمة العلامة التجارية وتتاسب ميزانية العملاء المستهدفين.
  - استراتيجية التوزيع: تحديد كيفية توزيع المنتجات بشكل فعال للوصول إلى العملاء بأسرع وأكثر كفاءة.
  - استراتيجية التسويق: تحديد خطط التسويق التي تشمل الإعلان والترويج والعلاقات العامة وغيرها لتعزيز العلامة التجارية وزيادة الوعي بها.

## الفرع الثاني: بناء علامة تجارية

بناء العلامة التجارية يعد عملية شاملة تتضمن العديد من الجوانب المختلفة التي تهدف إلى تعزيز وتقوية هوية العلامة في وعي العملاء والجمهور المستهدف. لنلق نظرة عميقة على بعض هذه الجوانب: (الدين، العلامات التجارية وطنيا ودوليا، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006، صفحة 63)

• **تطوير الهوية البصرية:** الشعار والألوان والأيقونات والخطوط تشكل أساس الهوية البصرية للعلامة التجارية. يجب أن تكون هذه العناصر متماشية مع رؤية العلامة وقيمها، وتساهم في تمييزها عن المنافسين. على سبيل المثال، لون معين قد يرتبط بالثقة والموثوقية، في حين يمكن لشعار معين أن يعبر عن الابتكار والديناميكية.

• **بناء الهوية الصوتية:** بجانب الهوية البصرية، تلعب العناصر الصوتية دوراً حاسماً في تعزيز هوية العلامة. يشمل ذلك الموسيقى المستخدمة في الإعلانات أو الفيديوهات، والتسجيلات الصوتية المستخدمة في الإعلانات الإذاعية أو الشروحات، وحتى الصوت الذي يتم استخدامه في التفاعلات التلقائية في مواقع الويب أو التطبيقات.

• **تقديم تجارب فريدة:** من خلال تصميم تجارب فريدة، يمكن للعلامة التجارية تعزيز تواصلها مع الجمهور وترسيخ مكانتها في أذهان العملاء. يمكن أن تشمل هذه التجارب طرق التعامل مع العملاء في المتاجر الفعلية أو عبر الإنترنت، وكيفية تقديم الخدمات أو حل المشكلات بطريقة مميزة ومبتكرة.

• **التواصل الاجتماعي:** يعتبر التواصل الاجتماعي وسيلة قوية لبناء علاقة مع الجمهور وتعزيز العلامة التجارية. من خلال إنشاء حضور قوي على منصات التواصل الاجتماعي وتفاعله بانتظام مع المتابعين، يمكن للعلامة التجارية أن تبني مجتمعاً ملتزماً ومتفاعلاً حولها، مما يعزز الولاء ويزيد من الوعي بالعلامة.

## الفرع الثالث: حماية العلامة التجارية

حماية العلامة التجارية تعني حماية الهوية والسمعة والقيم التي تمثلها العلامة التجارية. تشمل هذه الجهود: (الراشدان، 2009، صفحة 89)

• **تسجيل العلامة التجارية:** التسجيل القانوني للعلامة التجارية لحمايتها من الاستخدام غير المصرح به من قبل الآخرين.

• **مراقبة الانتهاكات:** مراقبة السوق ومتابعة أي استخدام غير مصرح به للعلامة التجارية واتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة لحمايتها.

• **تعزيز الثقة والشفافية:** العمل على بناء الثقة مع العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة والالتزام بالشفافية في العمليات.

• **التفاعل مع المجتمع:** تشجيع المشاركة في الأنشطة المجتمعية والاجتماعية والتواصل مع الجمهور لبناء سمعة إيجابية للعلامة التجارية وحمايتها من الانتقادات السلبية.

**الفرع الثاني: أهمية الاستقطاب الكفاءات**

اتفق الباحثون والمفكرون في مجال إدارة الموارد البشرية على أهمية مرحلة الاستقطاب ضمن عملية التوظيف فهي تعتبر (طاجين، 2020، صفحة 247):

- أول مرحلة من مراحل التوظيف حيث أنها تسبق كلا من الاختيار والتعيين؛
- لها تأثير كبير في بناء وتحديد نوع قوة العمل الفعالة
- تتطلب مهارة وكفاءة خاصة في القائمين عليها؛
- تتطلب دراسة مسبقة للبيئة والمجتمع الذي سوف توجه إليه.

كما أنه ومن أجل نجاح عملية الاستقطاب وجب البحث والتحري واستهداف أفضل الموارد البشرية المتاحة في سوق العمالة من خلال جمع البيانات والمعلومات (الشرقاوي، 1978، الصفحات 529-567)، وتسخير الوسائل والموازنات اللازمة لذلك، أي بمعنى آخر رسم خطة إستراتيجية هدفها سد حاجة المؤسسة من العمالة من خلال تحليل بيئة الأعمال وتسخير الوسائل الضرورية مالية مادية وبشرية الجذب مورد بشري كفاء من شأنه أن يؤثر إيجاباً على إنتاجية وفعالية المؤسسة (جاب، صفحة 119).

**المبحث الثاني: استقطاب الكفاءات**

تتضمن عملية استقطاب الكفاءات العديد من الجوانب المهمة، بدءاً من تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والخبرات المحددة، وصولاً إلى وضع استراتيجيات لجذب الكفاءات المناسبة وتوظيفها. تمتد هذه العملية لتشمل التسويق للشركة كمكان عمل جاذب، وتحسين تجربة المرشحين خلال عملية التوظيف، وبناء سمعة الشركة كجهة مرغوبة للعمل يتضمن هذا المبحث الى مفهوم استقطاب الكفاءات ثم الى اخلاقيات استقطاب الكفاءات وفي الأخير تقنيات وأساليب استقطاب الكفاءات.

**المطلب الأول: مفهوم استقطاب الكفاءات**

إن مبدأ عملية الاستقطاب يتمثل أساساً في التأثير على أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين ودفعهم نحو الترشيح لشغل المناصب المتاحة بالمؤسسة، مما يتيح أمامها فرصة انتقاء وتعيين الأفراد المناسبين لها. ويشير مفهوم الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمؤسسة ". فالاستقطاب يساعد على تلبية احتياجات المؤسسة، من خلال جملة من الخطوات والأساليب التي من شأنها التأثير على أكبر عدد من الأفراد المناسبين، وتقييم مهاراتهم وكفاءاتهم، واختيار أفضلهم حيث في هذا المطلب سنتحدث عن عموميات استقطاب الكفاءات بحيث في الفرع الأول سنقوم بتعريف استقطاب الكفاءات اما الفرع الثاني سنتحدث حول أهميته وفي الأخير نتحدث حول الأهداف لاستقطاب الكفاءات

**الفرع الأول: تعريف استقطاب الكفاءات**

يرى كل من (Cenzo & Robbins، 1996) أن عملية الاستقطاب تعبر عن ثنائية تجمع بين الفرد والمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى يمثل الاستقطاب حلقة الوصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية

الاختيار. (العمرى، 2020، الصفحات 341-363) ويمكن تعريف الاستقطاب بأنه ذلك النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها (محمد، 2017، صفحة 21)، ويعرف أيضا بأنه "مجموعة من المراحل والعمليات التي تقوم بها المؤسسات بهدف الحصول على مرشحين ملائمين لملي الوظائف الشاغرة في المؤسسة، كما يعتبر الاستقطاب الأساس الذي تقوم عليه عملية الاختيار والتعيين، لما له من أثر إيجابي على المؤسسة ككل (احمد الامين يوسفى، صفحة 44)". وبشكل مجمل الاستقطاب هو عبارة عن " ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل الوظائف".

وبناء على ما سبق طرحه من تعريفات تستخلص أن عملية الاستقطاب تعد أهم مراحل التوظيف وهو عبارة عن نظام موجه، هدفه الأساسي إيجاد الشخص المناسب لشغل وظيفة معينة له مدخلاته والتمثلة في المترشحين لهذه الوظيفة وله مخرجاته وتتمثل في مجموعة منتقاة من الأفراد المؤهلين ليتم الاختيار بينهم، أما المراحل والوسائل المستخدمة فهي تعبر عن العمليات المتعلقة بهذا النظام، وبالتالي يمكن القول إن نجاح عملية التوظيف مرتبط بنجاح مرحلة الاستقطاب.

#### الفرع الثالث: أهداف الاستقطاب الكفاءات

ويسعى الاستقطاب الكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف التي من شأنها خدمة المؤسسة والأفراد تذكر من بينها (تقوى، 2019، صفحة 130):

- توفير عدد كاف من المترشحين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة؛
- العمل على تسهيل عملية الاختيار وتقليل أعبائها من خلال توجيه عملية الاستقطاب نحو جذب فئة معينة بموصفات خاصة مناسبة لطبيعة الوظائف المتاحة
- العمل على تحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة
- العمل على استهداف الأفراد المناسبين والاحتفاظ بأصحاب الكفاءات وتحفيزهم للبقاء في المؤسسة، مما يخفف من تكاليف بعض العمليات كالترتيب مثلا، ويسهم أيضا في استقرار الموارد البشرية في المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي للكفاءات البشرية.

#### المطلب الثاني: أخلاقيات استقطاب الكفاءات

في سوق العمل الحديث، يعتبر استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها أمراً أساسياً للمنظمات التي تسعى للنجاح والتميز. فالموظفون المتميزون هم العمود الفقري لأي منظمة تسعى للابتكار والتفوق في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. تتمثل مبادئ أخلاقيات استقطاب الكفاءات في الشفافية، النزاهة، المساواة، واحترام خصوصية المرشحين. بينما يشمل الحفاظ الكفاءات على توفير بيئة عمل محفزة، وتقديم فرص التطوير والتدريب، وتقديم فرص الترقية والتطوير المهني في هذا المطلب سنتطرق إلى فرعين الفرع الأول حول مبادئ أخلاقيات استقطاب الكفاءات والثاني حول الحفاظ على الكفاءات.

## الفرع الأول: مبادئ أخلاقيات استقطاب الكفاءات

مبادئ أخلاقيات استقطاب الكفاءات:

- **الشفافية والنزاهة:** يجب أن تكون عمليات الاستقطاب مبنية على الشفافية والنزاهة، حيث يتعين على أصحاب العمل تقديم معلومات دقيقة وصحيحة حول الوظائف المتاحة وشروط العمل.
- **المساواة وعدم التمييز:** يجب أن يتم معاملة جميع المرشحين بالمساواة وبدون أي تمييز بناءً على جنسهم، عرقهم، دينهم، أو أي خصائص شخصية أخرى غير ذات الصلة بالقدرة على أداء العمل.
- **احترام خصوصية المرشحين:** يجب أن يتم التعامل مع معلومات المرشحين بسرية تامة وعدم مشاركتها مع أي جهة خارجية دون موافقة صريحة منهم.
- **العدالة والمسؤولية الاجتماعية:** يجب على أصحاب العمل أن يكونوا عادلين في عمليات اختيار الكفاءات وأن يأخذوا في الاعتبار المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع والموظفين.

## الفرع الثاني: حفاظ على الكفاءات

- **توفير بيئة عمل محفزة:** يجب على أصحاب العمل توفير بيئة عمل تشجع على النمو والتطوير المهني، وتعزز الرضا والولاء لدى الموظفين.
- **تقديم فرص التطوير والتدريب:** يجب على المنظمة توفير فرص مستمرة لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم من خلال برامج تدريبية مناسبة.
- **التقييم المنتظم للأداء:** يجب أن يتم التقييم المنتظم لأداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة بشكل منتظم لتوجيههم نحو تحسين الأداء.
- **تقديم فرص الترقية والتطوير المهني:** يجب أن توفر المنظمة فرصاً واضحة للترقية والتقدم المهني للموظفين المستحقين، وذلك كجزء من سياسة الحفاظ على الكفاءات.
- **مكافآت ومزايا ملائمة:** يجب تقديم مكافآت ومزايا ملائمة للموظفين المتميزين كجزء من إستراتيجية الحفاظ على الكفاءات.

من خلال التزام أصحاب العمل بمبادئ الأخلاقيات في استقطاب الكفاءات وجهودهم الدائمة للحفاظ على المواهب، يمكن للمنظمة تحقيق أداء متميز وبناء سمعة قوية كجهة عمل مرغوبة ومحترمة.

## المطلب الثالث: تقنيات وأساليب استقطاب الكفاءات

في عصر التكنولوجيا الرقمية، تطورت أساليب استقطاب الكفاءات بشكل كبير، حيث أضحت التقنيات الحديثة جزءاً أساسياً من عمليات التوظيف. بدلاً من الاعتماد على الإعلانات التقليدية، باتت الشركات تستخدم منصات الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي لجذب الكفاءات المناسبة. تقنيات التحليل الضخم والذكاء الاصطناعي تسهل عملية فرز المرشحين وتحديد الأفضل من بينهم، بينما تطبيقات التوظيف عبر الهواتف المحمولة تجعل العملية أكثر سلاسة وفعالية. هذا الانتقال نحو التقنيات الحديثة يعكس

تطورات العصر ويسهم في تحسين كفاءة عمليات التوظيف وبناء فرق العمل القوية (برنوطي، 2001، صفحة 89).

#### الفرع الأول: التقنيات التقليدية

• الإعلانات الوظيفية: تشمل الإعلانات في الصحف والمجلات والمواقع الإلكترونية والشبكات الاجتماعية، وتعتمد على وصف الوظيفة ومتطلباتها.

• التوظيف من خلال الوكالات: يتمثل هذا النهج في الاعتماد على وكالات التوظيف التي تقوم بالبحث والتواصل مع المرشحين بالنيابة عن الشركة.

• التوظيف داخلياً: يتضمن هذا النهج نشر الوظائف المتاحة داخل المنظمة ومنح الأفضلية للموظفين الحاليين في التقدم لها.

#### الفرع الثاني: التقنيات الحديثة

• التوظيف عبر الإنترنت والمواقع الوظيفية: تشمل استخدام المنصات الإلكترونية مثل LinkedIn و Glassdoor وغيرها لنشر الوظائف وجذب المرشحين.

• التوظيف الاجتماعي: يتمثل في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي مثل Facebook و Twitter و Instagram للترويج للوظائف والتفاعل مع المرشحين المحتملين.

• التقنيات التحليلية والبيانات الضخمة: تستخدم تقنيات التحليل الضخمة والذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات المرشحين وتحديد المرشحين المناسبين بشكل أفضل.

• التوظيف عبر الهواتف المحمولة: يشمل استخدام التطبيقات المخصصة للتوظيف والمراسلة النصية للتواصل مع المرشحين وتسهيل عملية التقديم والمتابعة.

• التوظيف عبر الفيديو: يشمل إجراء المقابلات عبر الفيديو عبر الإنترنت لتوفير وقت وجهد للمرشحين وأصحاب العمل على حد سواء.

تنوعت التقنيات والأساليب المستخدمة في استقطاب الكفاءات بمرور الوقت، حيث انتقلت الشركات من النهج التقليدي إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءة وفعالية عمليات التوظيف.

#### المبحث الثالث: قياس العلامة التجارية واستقطاب المهارات

في هذا المبحث يتحدث حول قياس العلامة التجارية واستقطاب المهارات حيث تطرق في هذا المبحث إلى مطلبين المطلب الأول يتحدث حول قياس العلامة التجارية والمطلب الثاني قياس الاستقطاب

المهارات وأخيراً ربط القياس العلامة التجارية باستقطاب المهارات

#### المطلب الأول: قياس العلامة التجارية

يُعتبر قياس العلامة التجارية من أهم الخطوات في تقييم أداء الشركة وفهم مكانتها في السوق. تشمل مؤشرات القياس عدة عناصر رئيسية مثل الوعي بالعلامة التجارية والانتشار الإعلامي والولاء للعملاء والتفاعل على وسائل التواصل الاجتماعي. يعكس الوعي بالعلامة التجارية مدى معرفة الجمهور بالشركة



وفهمهم لخدماتها، ويمكن قياسه من خلال استطلاعات الرأي والدراسات الميدانية (مجلة الاقتصاد المعاصر، صفحة 141). بالإضافة إلى ذلك، يُعد الانتشار الإعلامي عنصرًا مهمًا يعكس مدى وجود العلامة التجارية في وسائل الإعلام المختلفة، ويمكن مراقبته وتحليله من خلال متابعة التغطية الإعلامية ومعدلات المشاهدة. لقياس التفاعل مع العلامة التجارية على وسائل التواصل الاجتماعي، يمكن استخدام التحليلات المتاحة على هذه المنصات لفهم مدى التفاعل والمشاركة مع المحتوى الخاص بالشركة.

سنرى ذلك من خلال الفروع (مصطفى موسى حسين العطيّات، 2009، صفحة 65):

#### الفرع الأول: مؤشرات قياس العلامة التجارية

مؤشرات قياس العلامة التجارية (العطيّات، 2012، صفحة 70):

##### ❖ الوعي بالعلامة التجارية:

- يعتبر الوعي بالعلامة التجارية أحد المؤشرات الرئيسية لقوة العلامة التجارية في السوق.
- يشير إلى مدى معرفة الجمهور بالعلامة التجارية وفهمهم لمنتجاتها أو خدماتها.
- يمكن قياس الوعي بالعلامة التجارية من خلال استطلاعات الرأي والدراسات التي تسأل عن مدى تعرف الناس على العلامة التجارية ومدى فهمهم لرسالتها وقيمها.

##### ❖ الانتشار الإعلامي:

- يعكس مدى وجود العلامة التجارية في وسائل الإعلام المختلفة مثل التلفزيون، الإنترنت، ووسائل التواصل الاجتماعي.
- يشير إلى مدى تواجد العلامة التجارية في الوسائل الإعلامية ومدى انتشار إعلاناتها وحملاتها التسويقية.
- يمكن قياس الانتشار الإعلامي من خلال مراقبة وتحليل التغطية الإعلامية ومعدلات المشاهدة أو التفاعل مع الإعلانات والمحتوى المتعلق بالعلامة التجارية.

##### ❖ الولاء للعملاء:

- يقيس مدى ولاء العملاء للعلامة التجارية واستعدادهم لتكرار الشراء منها بشكل مستمر.
- يعكس مستوى الارتباط العاطفي والثقة التي يشعر بها العملاء تجاه العلامة التجارية.
- يمكن قياس الولاء للعملاء من خلال معدلات الاستمرارية في الشراء، وتقييمات العملاء، ونسب العملاء المكررين.

##### ❖ التفاعل على وسائل التواصل الاجتماعي:

- يعكس مستوى التفاعل والمشاركة مع المحتوى الخاص بالعلامة التجارية على منصات التواصل الاجتماعي.
- يشمل التعليقات، والإعجابات، وإعادة التغريد، ومشاركة المحتوى، وعدد المتابعين النشطين.

• يمكن قياس التفاعل على وسائل التواصل الاجتماعي من خلال تحليلات المنصات الاجتماعية والتقارير التفصيلية التي توفرها، بالإضافة إلى متابعة مؤشرات النشاط والتفاعل بشكل دوري.

#### الفرع الثاني: أدوات القياس العلامة التجارية

أدوات القياس العلامة التجارية تتمثل في (حاجي كريمة، 2020، صفحة 150):

• الاستطلاعات والاستبيانات: تُستخدم لجمع آراء وتقييمات العملاء والجمهور المستهدف حول العلامة التجارية وخدماتها.

• تحليلات وسائل التواصل الاجتماعي: تُستخدم لمراقبة وتحليل التفاعلات والمحتوى المتعلق بالعلامة التجارية على منصات التواصل الاجتماعي.

• التحليل الإحصائي والبيانات الضخمة: تُستخدم لتحليل البيانات الكمية واستخلاص القيمة منها لفهم أفضل لأداء العلامة التجارية وسلوك العملاء.

• المراجعات والتقييمات عبر الإنترنت: تُستخدم لمراقبة وتحليل آراء العملاء والمستهلكين حول العلامة التجارية على منصات التقييم مثل Google وYelp.

#### المطلب الثاني: قياس الاستقطاب المهارات

لقياس الاستقطاب المهارات تطرقنا في هذا المطلب حول المؤشرات قياس استقطاب المهارات وأيضاً أدوات القياس استقطاب المهارات (طاجين، 2020، صفحة 169):

#### الفرع الأول: مؤشرات قياس استقطاب المهارات

• معدل التقديم للوظائف: يُعتبر هذا المؤشر عبارة عن مقياس للجاذبية التي تتمتع بها الشركة بين المرشحين المحتملين. عندما يكون لديك عدد كبير من المتقدمين للوظائف المتاحة، فهذا يُظهر أن الشركة مرغوبة كمكان عمل، ويُعزز هذا الاعتقاد بشكل إيجابي في عيون الموظفين المحتملين.

• نسبة التحويل إلى مقابلات العمل: هذا المؤشر يعكس مدى توافق المهارات والخبرات التي يتمتع بها المرشحون مع متطلبات الوظائف المعلن عنها. إذا كانت نسبة عالية من المتقدمين تُدعى لإجراء مقابلات العمل، فهذا يُظهر أن الشركة تجد بعض المرشحين المناسبين ويزيد من فرص توظيفهم.

• معدل القبول للوظائف: يشير هذا المؤشر إلى مدى فعالية عملية اختيار الموظفين. إذا كانت نسبة عالية من المرشحين الذين يتم دعوتهم لإجراء المقابلات يتم قبولها للوظائف، فهذا يُشير إلى أن الشركة تستطيع اختيار الموظفين المناسبين بفعالية.

• مدى اكتمال الشواغر الوظيفية: هذا المؤشر يُظهر كفاءة العملية الاستقطابية في ملء الشواغر بالموظفين المناسبين. إذا كانت نسبة عالية من الشواغر التي تم الإعلان عنها تم شغلها، فهذا يُعزز من فعالية عملية الاستقطاب وتوفر المهارات المطلوبة في الوقت المناسب (ابو شيخه، صفحة 116).

فهذه المؤشرات توفر للشركات رؤى قيمة حول جاذبيتها كمكان عمل، ومدى توافق المرشحين مع متطلبات الوظائف، وفعالية عملية الاختيار، وكفاءة ملء الشواغر الوظيفية. استخدام هذه المؤشرات بشكل دوري يمكن أن يسهم في تحسين عملية الاستقطاب واختيار الموظفين.

#### الفرع الثاني: أدوات القياس استقطاب المهارات

أدوات القياس استقطاب المهارات (خضير كاضم حمود، 2011/2007، صفحة 190):

#### ❖ نظام إدارة المعلومات الوظيفية (ATS):

● يعتبر ATS أساسياً في عملية التوظيف الحديثة، حيث يسهل تتبع وإدارة البيانات المتعلقة بالمرشحين والوظائف.

● يمكن استخدام ATS لفرز المرشحين بناءً على معايير محددة مثل المؤهلات والخبرات، مما يوفر وقتاً وجهداً لفريق التوظيف.

● يتيح ATS أيضاً متابعة تاريخ التوظيف لكل مرشح، ومعرفة مراحل تقدمهم في عملية التوظيف.

#### ❖ تقارير التحليل الوظيفي:

● توفر هذه التقارير تحليلات مفصلة حول أداء عملية التوظيف، بما في ذلك معدلات التقديم والقبول والرفض.

● تساعد في تحديد الاتجاهات والنماذج في عملية التوظيف وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

● يمكن استخدام هذه التقارير لضبط استراتيجية التوظيف وتحسين فعاليتها على المدى الطويل.

#### ❖ استطلاعات رضا الموظفين:

● توفر هذه الاستطلاعات رؤى قيمة حول تجربة المرشحين خلال عملية التوظيف وتساهم في تحسين جودة العملية.

● تمكن من قياس رضا الموظفين بشكل مستمر وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين لتعزيز تجربة المرشحين.

#### ❖ مقابلات الخروج:

● تعتبر مقابلات الخروج فرصة لجمع تعليقات هامة من المرشحين الناجحين والفاشلين على حد سواء.

● تسمح هذه المقابلات بفهم تجارب المرشحين ومعرفة الجوانب التي تحتاج إلى تحسين في عملية التوظيف.

● يمكن استخدام هذه الردود لتحسين تجربة المرشحين وزيادة جاذبية الشركة كمكان للعمل.

#### المطلب الثالث: ربط القياس العلامة التجارية باستقطاب المهارات

في هذا المطلب سنتحدث حول ربط القياس العلامة التجارية باستقطاب المهارات حيث في هذا المطلب

سنتطرق حول تأثير العلامة التجارية على استقطاب المهارات وتحسين استقطاب المهارات من خلال

قياس العلامة التجارية (زين، 2000، صفحة 104):

**الفرع الأول: تأثير العلامة التجارية على استقطاب المهارات**

في هذا الفرع، نتناول كيفية تأثير العلامة التجارية على قدرة الشركة على استقطاب المهارات وجذب المواهب المناسبة لتحقيق أهدافها ونجاحها في السوق. يتضمن ذلك: (الراشدان، 2009، صفحة 360)

• **جذب المواهب المميزة:** العلامة التجارية القوية تلعب دورًا حاسمًا في جذب المرشحين المميزين والموهوبين. عندما تكون العلامة التجارية معروفة بالإيجابية والجاذبية، يكون المرشحون الناجحون أكثر عرضة للتقدم للوظائف المتاحة.

• **تعزيز الانتماء والولاء:** الشركات ذات العلامات التجارية القوية تسهل بناء علاقات تعاونية ومثمرة مع الموظفين، مما يعزز من مستوى رضاهم وانتمائهم. وعندما يشعر الموظفون بالفخر بالانتماء إلى العلامة التجارية، يصبحون سفراءً فاعلين للشركة ويساهمون في جذب المواهب الجديدة. (حسن، 2001، صفحة 99)

• **التأثير على قرارات المرشحين:** العلامة التجارية تؤثر على قرارات المرشحين بشأن الانضمام إلى الشركة، حيث ينظرون إلى سمعتها وثقتهم بها كعوامل رئيسية في اتخاذ القرار النهائي.

**الفرع الثاني: تحسين استقطاب المهارات من خلال قياس العلامة التجارية**

لتحسين استقطاب المهارات من خلال (معراج، 2013، صفحة 36):

• **تحليل مدى تأثير العلامة التجارية:** يتيح قياس تأثير العلامة التجارية فهماً أعمق لكيفية تلقي المرشحين الشركة وتفاعلهم معها. يمكن للشركة أن تحلل مدى تأثير عناصر مثل سمعة العلامة التجارية، ومكانتها في السوق، والمزايا التنافسية التي تقدمها. بفهم هذه العناصر، يمكن للشركة تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز وتحسين لجعلها أكثر جاذبية للمرشحين الموهوبين (عقيلي، 2005، صفحة 299).

• **تحسين جاذبية الشركة كمكان عمل:** قد تكون عملية التوظيف ليست مجرد اختيار للموظفين، بل أيضًا عملية لبناء سمعة الشركة كمكان عمل مثالي. من خلال فهم تأثير العلامة التجارية، يمكن للشركة تحديد الجوانب التي يمكن تحسينها لجذب المواهب، مثل تطوير برامج التدريب والتطوير، وتوفير بيئة عمل محفزة، وتطوير ثقافة منفتحة وتقديم فرص للتقدم المهني.

• **توجيه الجهود التسويقية للتوظيف:** بفهم عميق لتأثير العلامة التجارية، يمكن للشركة توجيه جهودها التسويقية للتوظيف بشكل أفضل. يمكن لتحليل بيانات العلامة التجارية أن يساعد في تحديد الفئات المستهدفة للتوظيف وتوجيه الرسائل والحملات التسويقية بشكل أكثر فعالية، مما يزيد من جاذبية الشركة كمكان للعمل ويجذب المواهب المرغوبة.

**المبحث الرابع: الأدبيات الدراسة****المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة**

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع العلامة التجارية واستقطاب الكفاءات وتناولته من زوايا مختلفة وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية. حيث سوف تستعرض هذه الدراسات جملة

من الدراسات التي تم استفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها. مع تقديم تعليق عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف و بيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية و نود أن نشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في فترة زمنية بين 2009 و 2023 وشملت جملة من الأقطاب والبلدان من ما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وحسب كونها دراسات عربية أو أجنبية وتصنيفات هي:

دراسات العربية التي تناولت محور العلامة التجارية ومحور استقطاب الكفاءات والدراسات الأجنبية التي تناولت محوري الدراسة العلامة التجارية وأثرها على إستقطاب الكفاءات.

نقدم عرضا لهذه الدراسات تم نبيان جوانب الإتفاق والاختلاف بينهم من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وأخيرا الإستفادة من الدراسات السابقة في الدراسات الحالية.

### 1. استعراض الدراسات السابقة:

#### الدراسات العربية التي تناولت محور العلامة التجارية:

1- درير جمال، مقال تم تسليمه في 2015 ونشره سنة 2016 بعنوان صورة العلامة التجارية والتي هدفت إلى تحديد مفهوم صورة العلامة التجارية والتعرف على مختلف خصائص الميزة للعلامة التجارية وإبراز مختلف الوظائف التي تؤديها صورة العلامة التجارية للمؤسسة والمستلهم معا مع إبراز أهم العناصر المشكلة لصورة العلامة التجارية واستخدم المنهج الوصفي لدراسة الموضوع مع الاعتماد على مجموعة من الكتب والملتقيات والمجلات العلمية وكان من أبرز نتائجها:

- تحديد مفهوم العلامة التجارية وإبراز خصائصها.
- إبراز خصائص العلامة التجارية.
- تحديد أهمية العلامة التجارية ووظائفها.
- إظهار العناصر التي تساهم في تكوينها.
- على المؤسسات برنامج وخطة واضحة لبناء وتطوير صورة ايجابية لعلامتها التجارية ومن ثمة العمل على ترسيخها في أذهان الأفراد.

2- د. علا صهيب، د. سليمان سليم، مقال تم تسليمه سنة 2018 ونشره في 2018 بعنوان العوامل المؤثرة في الاتجاهات نحو العلامة التجارية الموسعة " بالتطبيق على العلامة التجارية سامسونغ" والتي هدفت إلى:

- التعرف على مستوى العوامل المؤثرة في الاتجاهات، نحو العلامة التجارية الموسعة.
- التعرف على مستوى الاتجاهات نحو العلامة التجارية الموسعة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- التعرف على مستوى التغيير في المتغير التابع نتيجة التغيير في المتغيرات المستقلة.

- التعرف على الفروق بين افراد العينة تبعا للعوامل الديمغرافية.
  - وتمثلت عينتها في 386 من مستخدمي العلامة التجارية سامسونغ من مدينة حلب بشكل عشوائي واستخدم عدد من المراجع والمجلات العربية والاجنبية المحكمة والمرتبطة بمجال البحث في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي فقد استعملوا الإستبيان كأداة لجمع البيانات وبرنامج SPSS لتحليلها، مع استخدام المنهج الوصفي في دراسة الجانبين ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:
  - وجود أثر ايجابي لجميع المتغيرات المستقلة في المتغير التابع مع وجود أثر أكبر لمتغيري السمعة والاتساق في الصورة.
  - العلامة التجارية لسامسونغ تتمتع باللافتة والسمعة الحسنة.
  - تعزيز ألفة العلامة عن طريق الإعلانات ووسائل التواصل الاجتماعي.
- الدراسات الأجنبية التي تناولت محور العلامة التجارية:**

1. نادورهدا غوناشوفا وتنتيان سولوسيشينكو، مقال 2019 ، بعنوان منصة العلامة التجارية كعنصر من عناصر استراتيجية تسويق العلامات، حيث هدفت الدراسة إلى فهم شامل للعلامة التجارية للشركة من قبل مستهلكي الخدمات اللغوية في ظل المنافسة الاضطرارية وتطوير منصة العلامة التجارية كمرحلة أساسية في بناء إستراتيجية التسويق للشركة، توضيح أهمية إستراتيجية التسويق الشاملة التي تشمل تطوير منصة العلامة التجارية وترويج الشركة لنفسها في السوق بين المستهلكين والشركاء والموردين ووسائل الإعلام، تشكيل إستراتيجية تسويقية ومنصة العلامة التجارية للمركز اللغوي في السوق المضطرب لتلبية الحاجة المستمرة لتعلم اللغة الانجليزية، وتمثلت عينتها في دراسة إستراتيجية التسويق للعلامة التجارية لمنصة تعليم اللغات، وتم جمع البيانات من خلال المعلومات المقدمة من منصة وفق المنهج التحليلي وكان من أبرز نتائجها هي:

تم اقتراح منصة العلامة التجارية للشركة كجزء من إستراتيجية السوق.

تم تحديد المواقع بناءً على الشريحة المستهدفة المختارة وثلاث نقاط تمايز: النتيجة للجميع، وبساطة المنهجية وتفردها وسرعة التعلم.

2. احمد طابا و صالح حسن ، دراسة 2009 بعنوان ربط حقوق العلامة التجارية القائمة على العملاء بأداء سوق العلامة التجارية حيث هدفت الدراسة إلى سد فجوة الأدبيات من خلال تعريف وتفعيل محددات معينة لقيمة العلامة التجارية وإختبار العلاقات بين القيمة المبنية بين العملاء وأداء العلامة التجارية في السوق، وتمثلت عينتها حيث شملت الدراسة 6410 ملاحظة تتكون العينة من 5598 ملاحظة قابلة للاستخدام، واستخدمت أداة التحليل على مستويين، تحليل على مستوى المستهلك و تحليل على مستوى العلامة التجارية لجمع البيانات وفق المنهج التحليلي على مستوى العلامة التجارية والمنهج الوصفي على مستوى المستهلك وكان من أبرز نتائجه من بيانات المستهلك التي تم تجميعها حسب العلامة التجارية أن الولاء العاطفي والرضا هما أقوى مؤشرات لتفضيل العلامة التجارية ونية الشراء.

على مستوى العلامة التجارية المجمع دعم التحليل الإرتباطي الفرضية القائلة بأن محددات القيمة المبنية على العملاء مرتبطة بأداء العلامة التجارية في السوق.

كشفت التحليلات على مستوى المستهلك والعلامة التجارية عن نتائج مثيرة للاهتمام حول سوق السيارات الأمريكية وقدمت إعتبرات إدارية هامة.

تم تقديم توصيات محددة لمساعدة الشركات في تحديد أولويات استخدام الموارد وتحسين أدائها في السوق الدراسات العربية التي تناولت استقطاب الكفاءات:

1. جعدي نسيم، دراسة 2017 - 2018 بعنوان استقطاب الكفاءات وتسييرها في ظل المنافسة الأجنبية في السوق المحلية حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

محاولة ضبط سلسلة التوظيف بناء على المعايير الموضوعية التي تمكن من تدرج المؤسسة إلى المراتب ولمكانة العالية في الأسواق العالمية وإزالة الغموض بين كل أطراف المؤسسة ومحاولة الكشف عن نظام سياسة التوظيف في ظل إقتصادها.

محاولة إثراء مفهوم سياسة التوظيف سوسولوجيا وتبيان وضعيتها في ظل إستراتيجية المؤسسة إبراز ضرورة تحديد الإجراءات اللازمة للتوظيف مصادره الداخلية والخارجية.

وتمثلت عينتها في 60 عامل من مؤسسة ABB ، وتم استخدام المنهج الوصفي لدراسة " استقطاب الكفاءات وتسييرها في ظل المنافسة الأجنبية في السوق المحلية " من جانبه النظري أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم استخدام المنهج الكمي وقد استعمال المقابلة والإستمارة لجمع المعلومات من أفراد العينة ومن أبرز نتائج الدراسة التي تم التوصل لها هي أن مؤسسة ABB تحاول تطبيق سياسة توظيف تتماشى مع الإجراءات الموضوعية المعمول بها قانونيا لكن تطبيق لم يكن بنسبة 100% فالتوظيف الغير رسمي يلعب دورا في هذه العملية وذلك من خلال علاقات الشخصية حتى ولو لم تكن بنسبة كبيرة مقارنة بالوسائل الأخرى المستخدمة لذات الغرض.

مع هذا سياسة التوظيف لا تعتبر الأساس في تطور مؤسسة ABB رغم أن لها دور في ذلك فهناك أسباب أخرى كان لها الفضل في تطور المؤسسة كفعالية القيادة والإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لكن هذا لا ينكر الدور الذي تلعبه سياسة التوظيف ولو كان أقل في الأسباب التي ذكرت آنفا.

2.د. فوزية احمد عبد الحميد ، دراسة 2023 بعنوان " استقطاب المهارات و عدالة الدخول دراسة حالة لسوق العمل في مصر " حيث هدفي هذه الدراسة إلى : التعرف على مفهوم استقطاب المهارات وتوضيح أسبابه والنتائج المترتبة عليه، مع عرض أهم النظريات التي تناولت هذه الظاهرة، بالإضافة إلى محاولة قياس مدى وجود هذه الظاهرة من عدمها في سوق العمل في مصر والوقوف على أهم أسبابها والنتائج المترتبة عليها، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من الحلول بحيث تتناسب مع طبيعة سوق العمل المصري الذي يتسم بوجود عدد كبير من العمالة منخفضة المهارة ومستوى التعليم واستخدمت البيانات الخاصة بالأجور والتوظيف خلال الفترة من عام 2010 إلى عام 2020 بالإعتماد على البيانات المنشورة في

النشرة السنوية للتوظيف والأجور وساعات العمل والتقارير السنوي المجمع لبحث القوى العاملة الصادران عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة، وتم استخدام المنهج الوصفي في القسم الأول من هذه الدراسة ليوضح مفهوم وأسباب ظاهرة الاستقطاب من الجانب النظري، وتم استخدام المنهج الكمي حيث جزء متغيرات الدراسة إلى 3 أقسام:

1\_2 - يعكس التغيير في طلب العمالة عبر الأنشطة.

2\_2 - يوضح التغيير في طلب على العمالة داخل كل نشاط.

3\_2 - يمثل نصيب القطاع الخاص في التشغيل.

ومن النتائج التي توصلوا لها: مساهمة القطاع الخاص في التوظيف، إنخفاض قيمة التوظيف في بعض الأنشطة الاقتصادية بسبب انخفاض مساهمة القطاع الخاص فيها مثل: شبكات الصرف الصحي، أنشطة خدمات المعلومات، صيد الأسماك.

بينما كان هناك أنشطة سيطر عليها القطاع الخاص فقط بشكل كامل دون وجود أي مشاركة من القطاع العام مثل: أنشطة الخدمات المتصلة بالتعدين، صناعة الملابس الجاهزة، وصناعة الورق ومنتجاته.

#### الدراسات الأجنبية المتعلقة بالاستقطاب:

1. ثيوفيلوس أديسون واديكو ساليهو، دراسة 2020 بعنوان استقطاب وتوظيف الجودة الموهبة وجهات نظر ثابتة وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف محركات استقطاب وتوظيف المواهب النوعية، وأيضاً دور السياسات بما في ذلك قوانين العمل الوطنية والصناعية، وتمثلت عينتها في 200 عينة من ممثلي الشركات في لاغوس وإستخدمت كأدات المقابلات مع المفتاح المخبرين من جانب الطلب على العمالة، لجمع البيانات وأبرز نتائجها أن الشركات يمكنها الاستفادة من الراتب والإحالة والأمن الوظيفي كأساس عوامل جذب وتوظيف العلامة التجارية بالإضافة إلى الرقمنة.

2. سابرينا لوفراني وايف سان جيرمز، دراسة 2015 بعنوان "عندما تنظم المنطقة نفسها لجذب المواهب الدولية والاحتفاظ بالمواهب المحلية: حالة المجموعة التكنولوجية صوفيا انتيبوليس" والتي تهدف إلى فهم التحديات المتعلقة بجذب المواهب الدولية والحفاظ عليها في موقع محلي واستكشاف كيفية تنفيذ مقارنة تعاونية بين المنظمات داخل الكلاستر التكنولوجي للاستجابة لهذه التحديات، تحليل الدور الذي تلعبه المنصة الرقمية في نقل وتطبيق ممارسات إدارة المواهب. واستخدمت أداة الدراسة EDRH تستخدم كأداة رئيسية لتسهيل التعاون ونقل الممارسات بين المنظمات واستخدمت المنهج النوعي الاستكشافي والعينة اعتمدت على دراسة حالة فريدة واحدة وهي الكستر التكنولوجي في صوفيا انتيبوليس ومنصته الرقمية Edrh

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أهمية كبيرة لجذب المواهب الدولية والاحتفاظ بها على المستوى المحلي بالنسبة للإقليم المدروس، كما بينت الدراسة أن هناك نهجاً تعاونياً بين المنظمات داخل الكستر التكنولوجي



حيث تلعب المنصة الالكترونية دورا رئيسيا في نقل ممارسات إدارة المواهب وتسهيلها بين المنظمات المختلفة

### الدراسات الأجنبية المتعلقة بالعلامة التجارية والاستقطاب:

1. سوزا بيانكا و بيدرو كيسادو، دراسة 2016 بعنوان " دور العلامة التجارية لصاحب العمل في جذب المواهب وتطويرها والإحتفاظ بها " حيث تهدف إلى عكي دور صاحب العمل العلامة التجارية لجذب المواهب وتطويرها والإحتفاظ بها وتهدف إلى تحليل خطوات والإجابات التي استخدمتها مجموعة أعمال برتغالية رائدة لإنشاء منتجاتها واستخدمت أداة المقابلة والملاحظات الميدانية لجمع البيانات وفق منهج البحث العملي و كان النهج المتبع نوعي استكشافي وتعكس نتائج دراسة الحالة أنه يتطلب الأمر الدمج بين الموارد البشرية التقليدية والرؤية المبتكرة لإجراءات تنمية الأفراد، الطريق لجذب المواهب وتطويرها والإحتفاظ بها كان من خلال التواصل بين الشركة والموظفين أصحاب المصلحة من منظور تسويقي.

2. ايفان سوكر، دراسة 2012 بعنوان " تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على جذب الموظفين والإحتفاظ بهم " وتهدف إلى معرفة ما إذا كان أصحاب العمل يستخدمون العلامات التجارية في مؤسساتهم و كيف تؤثر العلامة التجارية لصاحب العمل على جذب الموظفين والإحتفاظ بهم في القطاع المصرفي في غانا وتمثلت عينتها في 87 موظفا واستخدمت أداة كبار و صغار الموظفين و كانت ملائمة للدراسة باستخدام منهج وصفي وتشير النتائج إلى أن المنظمات تستخدم العلامة التجارية لأصحاب العمل لجذب الموظفين والعملاء وقد وجد أيضا أن الأسماء التجارية للمنظمات تؤثر بشكل كبير على قرار الموظفين بالإنضمام والبقاء في المنظمة.

3. زالا سلانا وإيفا بوستيانتس، دراسة 2018 بعنوان " ادارة المواهب - مقارنة متوسط الحجم وكبر الشركات - التحديات الكبرى في استقطاب المواهب والاحتفاظ بها " والهدف من هذه الدراسة هو البحث في مجال إدارة المواهب من وجهة نظر تعريف ما تعنيه عملية إدارة المواهب بالنسبة للشركات وكيفية جذب موظفين موهبين والتعرف عليهم والأنشطة التطويرية التي يجب توفيرها لهم وكيفية قياس آدائهم وتقديمهم، وتمثلت عينتها في 21 محترفا في مجال الموارد البشرية يعملون في شركات سلوفينيا متوسطة وكبيرة، حيث تم استخدام نهج إستكشافي باستخدام طريقة مقابلات شبه مهيكلة لجمع المعلومات وتشير النتائج إلى أن:

تستخدم الشركات التي شملتها الدراسة مجموعة متنوعة من الأساليب والأنشطة لجذب وتطوير الموظفين الموهوبين.

في ثلثي الشركات يتم قياس الأداء من خلال مقابلات التقييم السنوية وقياس تحقيق الأهداف وتقييمات من قبل المسؤولين.

التحديات الأكبر في هذا المجال هي جذب الموظفين الموهوبين ووضع الشركة كما كان العمل المرغوب.

## المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة

## 1. مقارنة بين الدراسات السابقة

## جدول 1: مقارنة بين الدراسات السابقة

الدراسة	الهدف	المنهج	العينة	الأدوات	النتائج	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
مقال 2016 صورة العلامة التجارية	تحديد مفهوم وأهمية العلامة التجارية	وصفي	غير محددة	كتب مجالات ملفات علمية	تحديد مفهوم العلامة التجارية وخصائصها ووظائفها والعناصر التي تساهم في تشكيلها	-تركيز على فهم العلامة التجارية وتأثيرها على السوق	العينة والأدوات المستخدمة
دراسة 2018 لعوامل المؤثرة في الاتجاهات نحو العلامة التجارية الموسعة " بالتطبيق على العلامة التجارية سامسونغ"	تحليل العوامل المؤثر في الاتجاهات نحو العلامة التجارية الموسعة	وصفي وتحليلي	386 مستخدم لعلامة سامسونغ في حلب	استبيان برنامج spss للتحليل	جميع المتغيرات المستقلة لها أثر ايجابي على المتغير التابع، السمعة والاتساق يؤثران بشكل كبير في الصورة	استخدام الوصف في التحليل	التركيز على تحليل العوامل المؤثرة والعلاقات بينها
مقال 2019 منصة العلامة التجارية كعنصر من عناصر استراتيجية تسويق العلامات	فهم العلامة التجارية للشركة وتطوير منصة العلامة التجارية كجزء من استراتيجية السوق	تحليلي	غير محددة	معلومات من المنصة + تحليل برنامجي	اقترح منصة العلامة التجارية كجزء من استراتيجية السوق	اهتمام بتطوير استراتيجية تسويقية للعلامة التجارية	التركيز على تحليل السوق وتقديم توصيات محددة
دراسة 2009 بعنوان ربط	ربط حقوق العلامة التجارية	تحليلي وصفي	6410 ملاحظة	استبيان وأدوات تحليل	الولاء العاطفي والرضى هم أقوى	التركيز على ولاء العملاء	تركيز على ربط

القيمة بين العلامة والسوق	المؤشرات لتفضيل العلامة التجارية ونية الشراء وتأكيد تحليلات العلاقة بين محددات قيمة العلامة التجارية واداء العلامة التجارية في السوق	على مستوى المستهلك والعلامة التجارية			القائمة على العملاء بأداء سوق العلامة	حقوق العلامة التجارية القائمة على العملاء بأداء سوق العلامة التجارية
-العينة : 60 عامل من مؤسسة ABB	-تحليل سياسة التوظيف وتأثيرها على تطور المؤسسة - استقطاب وتسيير الكفاءات في السوق المحلية	مؤسسة ABB تحاول تطبيق سياسة توظيف موضوعية لكن التوظيف الغير رسمي يلعب دور	مقابلة واستمارة	60 عامل من مؤسسة ABB	وصفي وكمي	دراسة 2017 - 2018 بعنوان استقطاب الكفاءات وتسييرها في ظل المناقشة الأجنبية في السوق المحلية
بيانات توظيف وأجور من 2010-2020	فهم ظاهرة استقطاب المهارات في سوق العمل وتقديم حلول.	تحليل لتغييرات في مطلب العمالة عبر الأنشطة وتأثير المشاركة القطاع الخاص في التوظيف على القطاعات المختلفة في مصر	البيانات المنشورة في النشرة السنوية للتوظيف والأجور	بيانات الأجور والتوظيف من 2010 إلى 2020	وصفي وكمي	دراسة 2023 بعنوان " استقطاب المهارات وعدالة الدخول لسوق العمل في مصر
العينة: 200 عينة من ممثلي الشركات في	استكشاف محركات استقطاب المواهب النوعية - استقطاب وتوظيف	استخدام الراتب والإحالة والأمن الوظيفي كعوامل جذب وتوظيف المواهب النوعية	مقابلات مع المفتاحين	200 ممثل شركة في لاغوس	إستقصائي	دراسة 2020 بعنوان استقطاب وتوظيف الجودة الموهبة وجهات نظر

ثابتة						الجودة والمواهب	لاغوس
دراسة 2015 بعنوان " عندما تنظم المنطقة نفسها لجذب المواهب الدولية والاحتفاظ بالمواهب الدولية والاحتفاظ بالمواهب المحلية: حالة المجموعة التكنولوجية صوفيا انتيبوليس"	فهم التحديات المتعلقة بجذب والاحتفاظ بالمواهب الدولية والمحلية وتحليل دور المنصة الرقمية في نقل ممارسات إدارة المواهب	استكشافي نوعي	دراسة حالة واحدة للكلستر التكنولوجي في صوفيا بوليس	Edrh كأداة رئيسية	أهمية جذب والاحتفاظ بالمواهب الدولية والمحلية والتعاون بين المنظمات داخل الكلستر التكنولوجي ودور المنصة الرقمية في نقل ممارسات ادارة المواهب	أهمية جذب المواهب الدولية والتعاون بين المنظمات داخل الكلستر التكنولوجي - جذب والاحتفاظ بالمواهب الدولية	استخدام دراسة حالة واحدة فقط
دراسة 2016 بعنوان " دور العلامة التجارية لصاحب العمل في جذب وتطوير المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها"	تحليل دور صاحب العمل كعلامة تجارية في جذب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب	نوعي استكشافي	مجموعة أعمال برتغالية الرائدة	المقابلات والملاحظات الميدانية	الحاجة لدمج الموارد البشرية التقليدية والرؤية المبتكرة	دور العلامة التجارية لصاحب العمل في جذب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها	استخدام مقابلة والملاحظات الميدانية في جمع البيانات العينة: مجموعة أعمال البرتغالية.
دراسة 2012 بعنوان " تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على جذب الموظفين"	فهم تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على جذب والاحتفاظ بالعلامة التجارية	وصفي	87 عضو في القطاع المصرفي في غانا	استبيان لكبار وصغار الموظفين	استخدام العلامة التجارية لصاحب العمل في جذب واحتفاظ بالموظفين	-استخدام العلامات التجارية في جذب الموظفين والاحتفاظ بهم في القطاع	-العينة : 87 موظف في القطاع المصرفي في غانا - استخدام أدوات

كبار وصغار الموظفين	المصرفي - تأثير الأسماء التجارية على قرار الموظفين بالانضمام والبقاء في المنظمة						والاحتفاظ بهم "
العينة :21 محترف في مجال الموارد البشرية في سلوفينيا. استخدام نهج استكشافي ومقابلات شبه مهيكلية	-تحديات استقطاب واحتفاظ المواهب في الشركات المتوسطة والكبيرة - استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب والأنشطة لجذب وتطوير الموظفين الموهوبين	الشركات تستخدم مجموعة متنوعة من الأساليب والأنشطة لجذب وتطوير الموظفين الموهوبين والتحديات تتمثل في جذب الموظفين الموهوبين وتحديد موقع الشركة كمكان عمل مرغوب	مقابلات شبه مهيكلية	21 محترفا في مجال الموارد البشرية في شركات سلوفينيا متوسطة وكبيرة	الاستكشافي	بحث في مجال إدارة المواهب من وجهة نظر تعريف عملية إدارة المواهب وكيفية جذب وتطوير الموظفين الموهوبين	دراسة 2018 بعنوان " إدارة المواهب - مقارنة متوسط الحجم وكبر الشركات - التحديات الكبرى في استقطاب المواهب والاحتفاظ بها "

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

## 2. الفجوة العلمية بين التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال استعراض أوجه الإختلاف والإنتفاق بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تتمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

1. تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة.
  2. استخدمت هذه الدراسة مدخل بحثي " المدخل الكمي " وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة.
- كما تضمنت تنوع في منهج الدراسة لتشمل المنهج الوصفي والتحليلي

3. تضمنت هذه الدراسة عينة واحدة كبيرة نوعا ما لتشخص الواقع بدقة.
5. تمثلت أدوات هذه الدراسة في الأدبيات السابقة لمعالجة الجانب النظري والاستبيان لمعالجة الجانب التطبيقي من الدراسة وذلك من أجل جمع البيانات بدقة أكبر.
- ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت الفجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع العلامة التجارية وأثرها على استقطاب الكفاءات وشمول عينتها لجميع فئات الموظفين بمجتمع الدراسة ووضوح أداة دراستها " الاستبيان " وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي.
- المطلب الثالث: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة**
- مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من دراسات ، حيث حاولت أن توظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:
1. استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم بالعلامة التجارية كرافعة لاستقطاب الكفاءات.
  2. استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة.
  3. وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها خصوصا دراسة " دور العلامة التجارية لصاحب العمل في جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها "
  4. استفادت الدراسة الحالية من مقال 2016 " صور العلامة التجارية " في إثراء إطار النظري.
  5. استفادت الدراسة الحالية من دراسة " العوامل المؤثرة في الاتجاهات نحو العلامة التجارية الموسعة " في صياغة أدوات الدراسة.
  6. استفادت الدراسة الحالية من دراسة " إدارة المواهب - مقارنة متوسط الحجم وكبر الشركات - التحديات الكبرى في استقطاب المواهب والاحتفاظ بها " تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم " في صياغة المقترح.

## خلاصة الفصل:

تتجاوز العلامة التجارية مجرد مفهوم تسويقي، حيث تصبح جزءًا حيويًا من هوية الشركة وثقافتها التنظيمية. بناء علامة تجارية قوية يعزز جاذبية الشركة للموظفين المحتملين، ويعكس الاستقرار والابتكار في بيئة العمل، ويعزز الولاء والاحتفاظ بالموظفين. بالإضافة إلى ذلك، توفر العلامة التجارية فرصًا للنمو والتطور المهني، وتميز الشركة في سوق العمل، مما يساهم في استقطاب أفضل المواهب والكفاءات.

## الفصل الثاني:

جانب التطبيقي لدراسة حالة بمجمع سوناطراك

-مديرية الإنتاج حاسي الرمل-



**تمهيد الفصل:**

في الفصل الأول قد لمسنا أهمية العلامة التجارية في استقطاب الكفاءات وكيف لها دور جذب المهارات كلما كانت قوية وجذابة والآن سنحاول إظهار هذه النتيجة من الجانب الميدان و ذلك بعد قيامنا بدراسة حالة حول أثر العلامة التجارية في استقطاب الكفاءات حيث أخذنا مديرية الإنتاج لمجمع سوناطراك بحاسي رمل كميدان لإجراء هذه الدراسة، وتقييم مدى تأثيرها على موضوع دراستنا وعليه سنقسم هذا الفصل على النحو التالي:

**المبحث الأول:** خصص لتعريف بالشركة المستضيفة، وذلك من خلال مدخل عام لشركة سوناطراك يتناول نشاطها وأهميتها الاقتصادية ومهامها.

**المبحث الثاني:** ذكرنا فيه الهيكل التنظيمي لسوناطراك ونظام الموارد البشرية هناك حيث عرفنا عن نظام RESHUM مجالاته وأثر هو أيضا تحدثنا عن نظام الجديد TRH حيث عرفناه هو الآخر وقمنا بالمقارنة بين النظامين

**المبحث الثالث:** خصص للأدوات والمنهجية التي استعملناها للدراسة

**أما المبحث الرابع** فقد قمنا بدراسة الفرضيات وذكرنا النتائج التي تم التوصل إليها.

**المبحث الأول: التنظيم العام لمجمع سوناطراك المديرية الجهوية -حاسي الرمل**

بعد عرض الإطار النظري للدراسة، سوف نتطرق للجانب الميداني، والذي يتمثل في معرفة أثر العلامة التجارية لشركة سوناطراك على استقطاب الكفاءات، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى (من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل):

**المطلب الأول: مدخل تعريفي لمجمع سوناطراك****الفرع الأول: نبذة عن منطقة حاسي الرمل**

تقع حاسي الرمل على بعد 646 كلم<sup>2</sup> من ولاية عين تموشنت، و هي محصورة بين ولايتي الأغواط وغرداية، على علو يقدر 760 م، هذا الحقل يمتد علو 70 كلم من الشمال الى الجنوب و50 كلم من الشرق إلى الغرب كان أول إهتمام بالمنطقة يعود للفرقة الجيوفيزيائية عام 1951، وفي نفس العام تم حفر أول بئر للإستكشاف والذي يبعد عن مدينة بريان كما تعد حاسي الرمل من بين أكبر وأهم مناجم الغاز على الصعيد العالمي، بحيث تمتد هذه المناجم على مساحة قدرها 3700 كلم<sup>2</sup>، فهي تتضمن إحتياطي ضخم وكبير يحتوي على ثراء في مادة تمييع الغاز وتجزئة الزيوت على محيطها، وهذه الإحتياطات المتواجدة في الحقل قدرة بأكثر من " 28001000000 " لاستثمار هذا المخزون فإن حاسي الرمل متكونة من مصانع لمعالجة الغاز وهي (من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل) :

- مصانع متواجدة في القطاع الأوسط : "MPP0" ، "MPP1"، "MPP4"، "Phase B" ، "Boosting centre phase 1" ، "CSTF" ، "Bousting centre phase 2"

- مصانع متواجدة في قطاع الشمالي: "MPP3" ، "Bousting phase north 1" ، "Bousting phase north 2" ، "station compression nord"

- مصانع متواجدة في قطاع الجنوب: "MPP2" ، "Bousting phase west 1" ، "Bousting phase west 2" ، "station compression sud" ، "HR sud" ، "جبل بسة " لكن هذا الأخير

توقف منذ ( سنوات لان تكلفة الصيانة اكبر من إنتاجه الذي كان يصل الى 2000000 م<sup>3</sup> يوميا

- هناك مصنع يبعد عن الوسم 8 كلم: "SRJA" انتاجه 1500000 م<sup>3</sup>

حقل حاسي الرمل يتضمن أيضا محيد دائري لاستخراج الزيوت في مضخة الشرق من موقع على شكل حلقي متضمن الارتفاع المتوسط المقدر ب: 11 متر الذي ساعد في تعميم تأسيس 05 مراكز لمعالجة الزيوت " CTH1، CTH2، CTH3، CTH جنوب " .

وفي 1960 تم إنجاز أول أنبوب " OUDC 24 " أرزيو يربط بين حاسي الرمل ومن أجل وضع حد لإنخفاض ضغط بسبب عملية الصفق، ورفع من كمية الكثافة.

## الفرع الثاني: لمحة تاريخية عن شركة سوناطراك

بمقتضى المرسوم رقم " 63 - 491 " تم إنشاء الشركة الوطنية لنقل وتحويل وتسويق المحروقات سوناطراك وذلك بتاريخ 31 ديسمبر 1963 وتدعيما للسيادة الوطنية تم إسترجاع جميع الثروات الوطنية من يد السلطات الفرنسية التي بقيت تسيير قطاع المحروقات إلى غاية 24 فيفري 1971 م تاريخ تأميم المحروقات وبالتالي أصبحت مؤسسة سوناطراك تحت السيادة الكاملة للدولة الجزائرية (من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل).

## معنى كلمة سوناطراك:

SO Na TRA C H  
Société Nationale de transport et Commercialisation des Hydrocarbure

المحروقات التسويق النقل وطنية

تُعدّ مؤسسة سوناطراك، شركة وطنية للمحروقات وقاطرة للاقتصاد الجزائري، رمزاً للتنمية الاقتصادية في البلاد. (من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل)

تتمتع سوناطراك بمكانة عالمية مرموقة كشركة نفطية عملاقة معيارية في قطاع الطاقة العالمي، ولها تواجد قوي في العديد من البلدان حول العالم. تكمن قوتها في كونها مجموعة متكاملة تُغطّي سلسلة القيمة بأكملها، بدءاً من التنقيب والإنتاج، مروراً بالنقل عبر خطوط الأنابيب والتسييل والفصل، وصولاً إلى التكرير والبتروكيماويات والتسويق.

تُعدّ الشراكات الكبرى مع كبار شركات النفط الوطنية في العالم أحد ركائز إستراتيجية سوناطراك، ممّا يُعزّز مكانتها كلاعب رئيسي في صناعة المحروقات. تضع سوناطراك نصب أعينها مسؤولية الوعي المستمر بالصحة والسلامة والبيئة، وتلتزم بأعلى معايير الأخلاق والكفاءة في جميع أنشطتها. تتميز سوناطراك بخبرتها وأداءها التشغيلي المتميز في كافة مراحلها، من الاستكشاف والإنتاج إلى تسويق المنتجات، بما في ذلك التكرير والبتروكيماويات والنقل.

يُشكّل الموظفون ثروة سوناطراك الحقيقية، ودعمهم للقيم المؤسسية يُعزّز وحدة المجموعة في مسيرتها التنموية. تُؤمن سوناطراك بمبدأ "من الكفاءة إلى التميز"، وتسعى جاهدة لتحقيق أفضل النتائج من خلال العمل الدؤوب والابتكار المستمر. بفضل ما تقدمه من مساهمات قيّمة، تُعدّ سوناطراك مصدر فخر للجزائر وشعبها، ورمزاً للريادة والتقدم في مجال الطاقة على مستوى العالم (من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل).

## الفرع الثالث: مكانة وتطور نشاط سوناطراك

حسب ترتيب مجلة " بيتر وليوم أنتليجسي ويكي " يحتل مجمع سوناطراك المرتبة الأولى في مجال المحروقات على المستوى الإفريقي، وسوناطراك مصنفة بين أكبر الشركات البترولية الإحدى عشر في العالم كما تحتل المرتبة الثانية عالمياً في تصدير الغاز الطبيعي المميع وكذا غاز البترول المميع وغاز

البتروول المكثف وهذا بالإضافة إلى إحتلالها المرتبة الثانية عالميا في تصدير الغاز الطبيعي ولقد بلغت أعمالها في قطاع لمحروقات لسنة 2022 خصوم / أصول " 21,973,531,228,432,14 دج " وحققت ربح قدره " 10 020 613 292 448,14 دج " وتم كما قدر إنتاجها الإجمالي للمحروقات ب 6,189 طن

أنشطة مجمع سوناطراك:

تُعدّ سوناطراك، عملاق الطاقة الجزائري، رمزاً للسيادة الوطنية والتنمية الاقتصادية في البلاد، تُمارس سوناطراك أنشطة متنوعة والتي تمثلت في: (من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل) **التنقيب والإنتاج**: منذ إنشاء سوناطراك، اكتسب نشاط التنقيب عن وإنتاج المحروقات زخما بفضل الخبرة التكنولوجية وخبرة الفرق البحث، وقد ركزت على:

- البحث عن مكامن جديدة للنفط والغاز في الجزائر لتجديد احتياطاتها وزيادة الإنتاج.
- تطوير الموارد الهيدروكربونية باستخدام خبرتها التكنولوجية ومعرفتها في الاستكشاف والإنتاج.
- زيادة الإنتاج وتحسينه لمواجهة التحديات الجديدة.
- وتمثلت مهمة نشاط التنقيب والإنتاج في:
- **البحث والتطوير**: اكتشاف مكامن جديدة.
- **الاستغلال**: استخراج النفط والغاز بكفاءة.
- **إنتاج المحروقات**: تلبية الطلب الوطني والدولي.

محاور نشاط التنقيب والإنتاج: (من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل)

- تنمية واستغلال الودائع: تحقيق أقصى استفادة من الموارد.
  - إدارة الشراكات: الاستفادة من خبرات الشركات العالمية.
  - البحث وتطوير مشاريع جديدة: على المستوى الوطني والدولي.
- وقد قامت الشركة بتخصيص أكثر من 80% من الميزانية للاستثمار في مجال التنقيب والإنتاج، ففي فترة 2017-2021 وضعت 53 مليار دولار للتنقيب والإنتاج لمضاعفة الاكتشافات وزيادة الاحتياطيات.
- من أجل تسريع برنامجها التنموي في مجال التنقيب والإنتاج، تعمل سوناطراك على تعزيز سياسة تعاونها مع كبار الفاعلين الأجانب في مجال النفط والغاز. لقد كانت الشراكة دائما عاملا أساسيا في نمو سوناطراك في الجزائر وفي جميع أنحاء العالم. وهي تشارك في الجهود الشاملة التي تبذلها الشركة لاستكشاف مناطق جديدة وزيادة إنتاجها من المواد الهيدروكربونية.

باختصار، تسعى سوناطراك جاهدة لتطوير نشاطها في مجال التنقيب والإنتاج من خلال الاستثمار المكثف، والتعاون مع الشركات العالمية، واعتماد أحدث التقنيات، لضمان أمن الطاقة الوطني وتحقيق التنمية المستدامة. (من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل)

**التسييل والإنفصال:** تُعدّ سوناطراك رائدة عالمية في مجال الغاز الطبيعي المسال وغاز البترول المسال، حيث تتمتع بخبرة واسعة تمتدّ لسنوات في تحويل الهيدروكربونات، وتُساهم بشكل كبير في تعزيز مكانة الجزائر في سوق الغاز الدولية. وتتمثل مهمة نشاط التسييل والفصل (LQS) في تحويل الهيدروكربونات من خلال تسييل الغاز الطبيعي وفصل غاز البترول المسال، وهو ما يُساهم في توفير منتجات متنوعة تلبي احتياجات السوق المحلية والعالمية. (من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل)

وتُعدّ سوناطراك من بين الشركات الرائدة عالميًا في صناعة الغاز الطبيعي المسال وغاز البترول المسال، حيث تبلغ صادراتها من الغاز الطبيعي المسال عن طريق البحر حوالي 21 مليار متر مكعب. وتركز سوناطراك على تعزيز قدراتها الإنتاجية من خلال إستراتيجية جديدة تهدف إلى تسريع تطوير مشاريع الغاز الطبيعي المسال وغاز البترول المسال، وتحديث وتأمين مرافق تحميل الغاز الطبيعي المسال، وتعزيز موثوقية مجمعات تسييل الغاز الطبيعي. (من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل)

باختصار، يُعدّ نشاط التسييل والفصل ركيزة أساسية في إستراتيجية سوناطراك لتعزيز مكانتها كلاعب عالمي رئيسي في مجال الغاز الطبيعي المسال وغاز البترول المسال، وذلك من خلال الاستثمار في مشاريع هيكلية كبرى وتحسين كفاءة الإنتاج.

**التكرير والبتروكيماويات:** تُعدّ سوناطراك رائدة في مجال التكرير والبتروكيماويات، حيث تسعى جاهدة لتصبح لاعبا رئيسيا في تصنيع، من خلال تحديث وتعزيز قدرات التكرير وإنشاء صناعة ببتروكيماوية فعالة.

وتُؤسس إستراتيجية سوناطراك الجديدة طموحاتها على أن تكون مرجعا عالميا بين شركات النفط الوطنية، والانضمام إلى أفضل 5 شركات نفط وطنية في العالم. وتُنفذ سوناطراك مشاريع استثمارية طموحة، مثل مصنع نزع الهيدروجين من البروبان والبولي بروبيلين (PDH-PP) بالشراكة مع توتال، ومجمع تكسير بخار الإيثان وغاز البترول المسال بالشراكة مع Versalis/Eni، ووحدة إنتاج Methyl Tert-Butyl Ether (MTBE)، ومجمع إنتاج 100 KTA LAB الكيل بنزين خطي.

وتُعزّز سوناطراك مكانتها من خلال 5 مصافي وطنية بقدرة تكرير إجمالية 30 مليون طن، ومشاريع تحديث وتكييف العمليات مع التطورات التكنولوجية الحديثة. وتُوسّع سوناطراك تواجدها الدولي من خلال شراء مصفاة أوغستا في صقلية وثلاث محطات للنفط من مجموعة إكسون موبيل، وبناء وحدة البروبيلين في تركيا.

**نقل عبر خطوط والأنابيب:** يُعدّ نشاط النقل عبر خطوط الأنابيب (TRC) لسوناطراك حلقة رئيسية في سلسلة القيمة الهيدروكربونية، حيث يُؤمّن نقل المواد الهيدروكربونية بكفاءة وأمان من مراكز الإنتاج إلى مراكز الطلب والتصنيع، من خلال شبكة نقل واسعة تمتد على 22 ألف كيلومتر، 53% منها مخصصة لنقل الغاز الطبيعي.

وتشمل مهام نشاط النقل عبر خطوط الأنابيب تشغيل وصيانة وتطوير شبكة النقل، والتخزين والتحميل والتفريغ من خلال البنية التحتية للموانئ. وتُوفّر سوناطراك خدماتها في مجالات: تشغيل نقل المواد الهيدروكربونية، وصيانة مرافق النقل والتحميل، والدراسات والتطوير، والمشاركة في تطوير أنشطة الشركة على المستوى الدولي. (من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل)

وقد عزّزت سوناطراك قدراتها من خلال 22 نظام نقل أنابيب، تشمل 20 خط أنابيب للنفط و23 خط أنابيب للغاز، و85 محطة ضخ وضغط، و128 خزانًا للنفط الخام والمكثفات، ومركزين لتوزيع السوائل والغاز، ومركز مراقبة خطوط الأنابيب، و3 موانئ نفطية.

وتُواصل سوناطراك الاستثمار في هذا النشاط الحيوي من خلال خطة استثمارية 2024-2028، مع التركيز على برامج إعادة تأهيل شبكة النقل لضمان أمن إخلاء الإنتاج وحماية البيئة.

**التسويق:** يُعدّ نشاط التسويق لسوناطراك عنصرًا هامًا في إستراتيجية الشركة لتعزيز مكانتها كلاعب عالمي رئيسي في مجال الطاقة، ويتم التسويق بالاشتراك مع عدة فروع منها:

• **NEFTAL:** وهي شركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، وهي تختص فقط في سوق الجزائر وهي تابعة لمجمع سوناطراك

كما تعمل سوناطراك على ترقية البحوث والنشاطات العلمية و تساعد على خلق الابداع الفكري والفني وتدعم النشاطات الرياضية و تساهم في الحفاظ على الثروة الثقافية والتاريخية عن طريق شركة سوناطراك طاسيلي التي تركز أنشطتها على الحفاظ على أقصى جنوب الجزائر وتنميته الإقتصادية، ولا سيما منطقة طاسيلي المدرجة ضمن مواقع التراث العالمي لليونسكو.

وهي ليست فقط شركة صناعية و تجارية هدفها الربح فحسب، بل لها أهداف وطنية حيث أنها ساعدت سكان منطقة حاسي الرمل ببناء مساجد ومستشفى بعد زلزال 21 ماي 2003.

• **SNTM HYPROC:** وهي شركة فرعية لسوناطراك تختص بنقل البحري للمحروقات، حيث سلمت سوناطراك بتاريخ 07 جويلية، 2023 لشركة إيني شحنة من الغاز الطبيعي المسال قدرها 90 مليون متر مكعب من الغاز على مستوى الميناء.

العائم الجديد لإعادة تحويل الغاز المسال إلى غاز طبيعي ببيو مينو في إيطاليا، ونقلت هذه الشحنة التي تمت تعبئتها على مستوى مركب التميع Z3GL- ببطيو في الجزائر، بواسطة ناقلة الغاز المسال المملوكة للشركة الفرعية هيبروك.

وتمتلك سوناطراك أسطول بحري مكون من ناقلة نفط عملاقة و9 ناقلات غاز مسال و10 ناقلات غاز طبيعي مسال وناقلتين قار.

• **COGIZ:** تأسست عام 1981 كشركة فرعية تابعة لمجمع سوناطراك حيث تقوم بتعبئة وتسويق (من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل) مختلف الغازات الصناعية مثل الأكسجين والنيتروجين والأرجون وغاز ثاني أكسيد الكربون وغاز الهيليوم.

كما تعد المورد الرئيسي للغازات الصناعية في الجزائر، حيث تلبية احتياجات مختلف القطاعات الصناعية مثل الحديد والصلب والبناء والبتروكيماويات والصناعات الغذائية. وتقوم أيضًا بتصدير منتجاتها إلى الدول المجاورة مثل تونس والمغرب وليبيا.

### المطلب الثاني: الأهداف الإستراتيجية لسوناطراك

- الرؤية: أن تصبح سوناطراك من بين أفضل 5 شركات نفط وطنية بحلول عام 2030.
- الهدف العام: زيادة الإيرادات التراكمية بـ 490 مليار دولار بين عامي 2018 و2030.
- المحاور الرئيسية: (من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل)
  - زيادة حجم الاكتشافات السنوي إلى ما بين 50 و100 مليون طن من المكافئ النفطي.
  - زيادة الإنتاجية من خلال حفر 6 آبار سنويًا قيد التطوير و4 آبار سنويًا قيد الاستكشاف.
  - تحقيق وفورات من خلال استغلال مشاريعنا الكبرى بشكل أفضل، وتجنب 3 مليارات دولار من الإيرادات المفقودة سنويًا.
  - زيادة الإنتاج من الآبار الموجودة بمقدار 2 مليون طن من مكافئ النفط بحلول عام 2022 و70 مليار م3 بحلول عام 2040.
  - تطوير الموارد غير التقليدية (الغاز الصخري) بإنتاج 20 مليار م3 بحلول عام 2030 و70 مليار م3 بحلول عام 2040.
  - استكشاف مجال التعدين البحري على مساحة تقدر بـ 100.000 كم2.
  - تنفيذ تحول طاقي من خلال تركيب 1.3 جيجا واط من الطاقة الشمسية على مواقع سوناطراك، لتغطية 80% من احتياجاتها من الطاقة وتصدير الفائض.

### •نتائج التحول المتوقعة:

- زيادة الدخل الإضافي بـ 68 مليار دولار بين عامي 2018 و2030.
- خلق أكثر من 15 ألف منصب عمل مباشر.
- تحقيق الاكتفاء الذاتي من الطاقة.
- تعزيز مكانة سوناطراك كلاعب دولي رئيسي في مجال الطاقة.

### المطلب الثالث: أساليب عمل سوناطراك الجديدة

الهدف: ترسيخ الأداء في صلب ثقافة سوناطراك وعملياتها لتحقيق طموحاتها.

### •المبادئ الأساسية:

- الأداء في صلب الأعمال.
- إدارة طموحة على جميع المستويات.
- مراقبة صارمة للمواعيد النهائية والتكاليف وجودة المشاريع الكبرى.

- تقليل المهل الزمنية وتكاليف المشتريات.
- تحسين الخدمات اللوجستية.
- التجريب والابتكار.

#### •الموارد البشرية:

- تقييم الإمكانيات وتطويرها.
- مسارات وظيفية واضحة مع تنقل داخلي منسق.
- الموارد البشرية في قلب خطة التحول.

#### •التحول الرقمي:

- استخدام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) لإدارة الشركة بشكل أفضل.
- تسريع عملية اتخاذ القرار وزيادة الإنتاجية.
- تحسين التواصل والتعاون.
- تقليل تكاليف الإدارة والتشغيل.
- توقع المخاطر والحد منها من خلال سلامة البيانات والرقابة المالية.

#### •التحول الثقافي:

- تعزيز القيم الأساسية: البساطة + العمل، الوفاء + المبادرة، التواصل + التعاون.
- مبادرات لتعزيز التغيير.
- المسؤولية الاجتماعية:
- تعزيز السلوكيات النموذجية.
- الحفاظ على صحة الموظفين.
- الالتزام الصارم بنهج التنمية المستدامة.

#### •خطة التنفيذ:

- نشر الوعي بالحاجة إلى التغيير.
- إشراك جميع أصحاب المصلحة في المنظمة.
- حشد قادة سوناطراك.
- تنفيذ مبادرات التحول بدقة.

#### التزامات سوناطراك:

تلتزم سوناطراك بمسؤوليتها الاجتماعية من خلال ثلاثة محاور رئيسية:

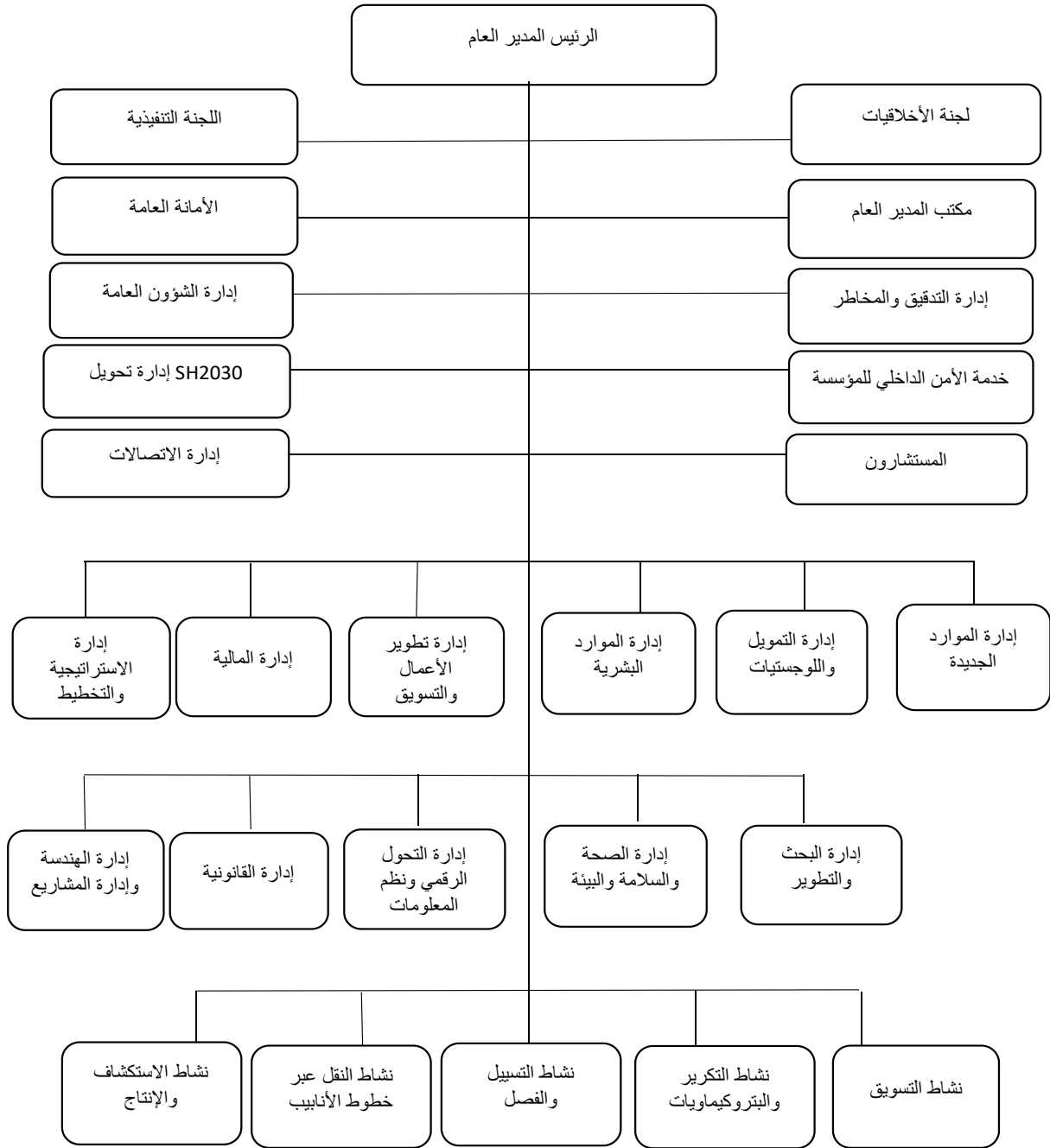
#### 1. إحترام الأخلاق:

- ترسيخ الأخلاق كمبدأ أساسي في ثقافة الشركة.



- تعزيز آليات مكافحة الفساد وفق أعلى المعايير الدولية.
  - غرس قيم النزاهة والشفافية والمسؤولية في جميع موظفي سوناطراك وشركائها.
  - 2. الوقاية الصحية:**
  - حماية صحة وسلامة موظفي سوناطراك من خلال الوقاية من الأمراض المهنية.
  - توفير برامج توعية وتثقيف وتدريب حول الصحة والسلامة المهنية.
  - إنشاء نظام دعم فردي للموظفين لمواجهة أي مشاكل صحية.
  - 3. نهج التنمية المستدامة:**
  - تقليل انبعاثات غاز الميثان إلى أقل من 1%.
  - تشجير وإعادة تشجير مواقع الشركة ومناطق تواجدها.
  - تجديد وحدات معالجة النفايات الصناعية.
  - تعزيز إدارة سلسلة التخلص وإعادة تدوير النفايات
- تؤمن سوناطراك بأن مسؤوليتها الاجتماعية لا تقتصر فقط على الالتزام بالقوانين واللوائح، بل تتعدى ذلك إلى المساهمة بشكل إيجابي في المجتمع والبيئة.
- المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي ونظام الموارد البشرية في مجمع سوناطراك -حاسي رمل -**
- في هذا المبحث سنتعرف على هيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك بالعموم والمديرية الجهوية لحاسي الرمل بالخصوص بالإضافة إلى نظام الحالي للموارد البشرية والنظام الجديد وسيكون كالتالي:
- المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك**

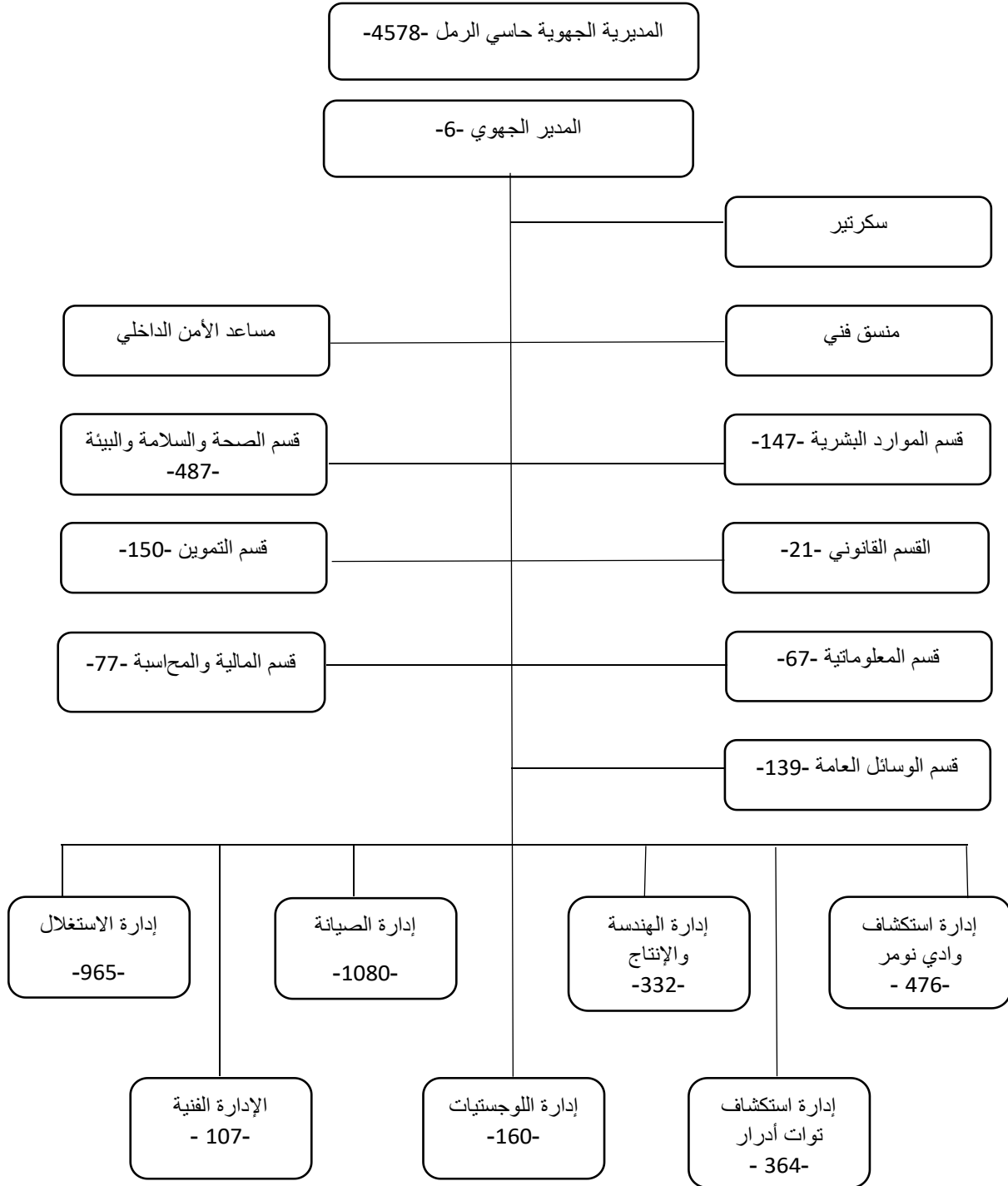
جدول 2: الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك



المصدر: قسم الموارد البشرية بسوناطراك المديرية الجهوية بحاسي الرمل

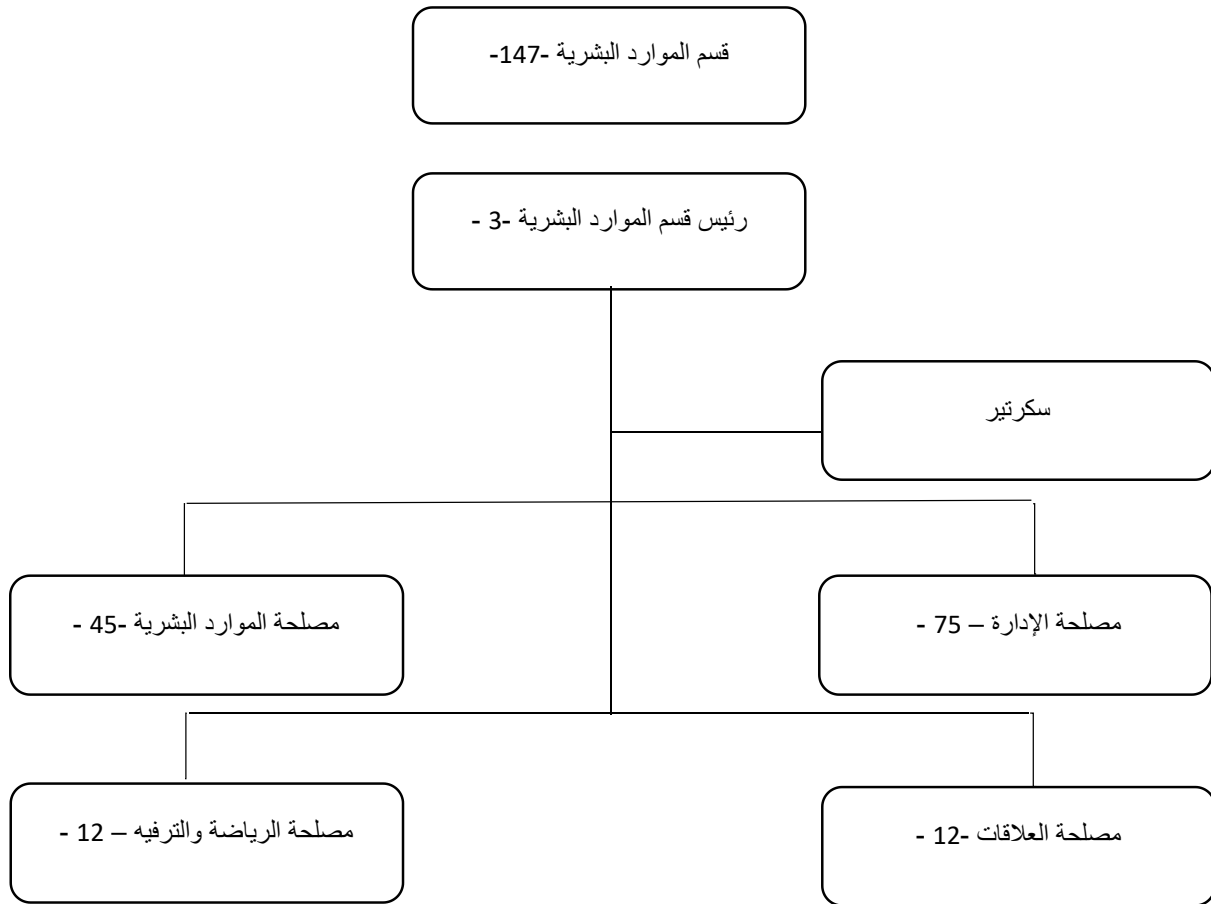
الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل

جدول 3: الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل



الفرع الثاني: هيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية

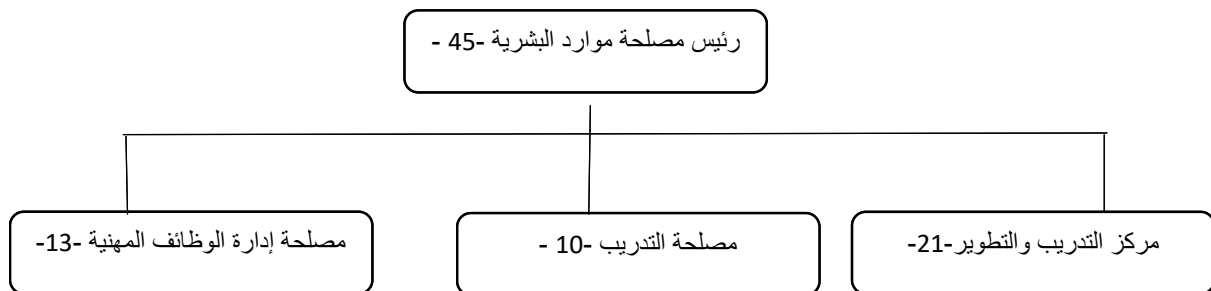
جدول 4: هيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



الفرع الثالث: هيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية

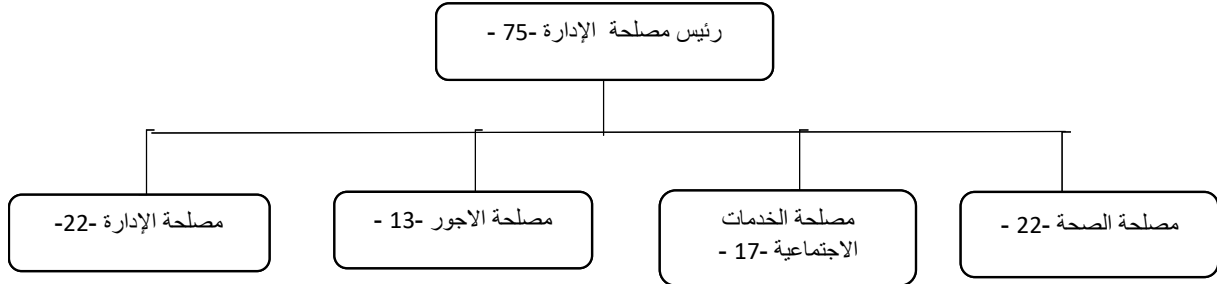
جدول 5: هيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية

هيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية:



جدول 6: هيكل التنظيمي لمصلحة الإدارة

- هيكل التنظيمي لمصلحة الإدارة :



المطلب الثاني : تطور نظام الموارد البشرية

• تطور نظام الموارد البشرية لحاسي الرمل سوناطراك :

تعتبر المعلومات الأساس الذي تبنى عليه القرارات الإدارية والتي لا تكون سليمة إلا إذا كانت المعلومة كاملة و دقيقة، ويمكن الحديث على الحاجة إلى المعلومات لمتخذي القرارات وكذا إنشاء معلومات الحديثة بالنظر إلى النمو في حجم المنظمات الحديثة (من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل):

1- النظام القديم " SGP " :

system de gestion du personelle هو نظام كان قيد الاستعمال منذ 1978 حتى نهاية شهر أكتوبر 1999 كان هذا النظام يعمل على قيادة المستخدمين و تسيير الموارد البشرية بحاسي الرمل. حيث سمح هذا النظام بتدوين المسار المهني لكل عامل مثل نظام المناوبة و التنقيط لجميع العمال خلال فترة 1991 / 1999 هذه الخبرة أدت إلى التفكير بابتكار نظام جديد أكثر فعالية ودقة متعدد المهام من سلبيات نظام " SGP " :

- عدم الإحاطة الكلية بمهام الموارد البشرية.
- جعل التدخل وتحليل المعطيات موحد.
- التطور التكنولوجي الذي صعب مواصلة العمل بهذا النظام.

الفرع الأول: نبذة عن نظام RESHUM

النظام الحالي: RESHUM

ظهر هذا النظام على يد مجموعة من مهندسي الإعلام الآلي لمؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل سنة 2000 كتجربة أولى ثم طرأت عليه بعض التحسينات حتى يوافق كل مصلحة بشكل خاص وقسم الموارد البشرية بشكل عام.(من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل)

## الفرع الثاني: مجالات تطبيق نظام RESHUM

يستعمل هذا النظام في المصالح التالية:

### 1 - مصلحة الأمر بالدفع:

- تعويض مستحقات السفر للعائلات والعامل
- تعويض مستحقات التكليف بالمهام
- الفواتير
- متابعة مستحقات المساعدين التقنيين

### 2- مصلحة التخطيط:

- التخطيط والتنفيذ.
- تسجيل المهمات.
- حساب الحقوق.
- حالات الأوضاع المختلفة كالعطل والغيابات.
- ورقة المناوبة في المصالح.

### 3 - المصلحة الاجتماعية:

- تسجيل حالات حوادث العمل، مرض، عجز، الحمل ...
- المستحقات العائلية.
- الصندوق الوطني للخدمات الاجتماعية التعاضدية.
- مستحقات الصندوق الوطني للخدمات الاجتماعية.
- تسجيل متابعة أسباب التوقف عن العمل والحوادث الاجتماعية.
- سجل التقاعد.

### 4- طب العمل:

- تسجيل المعاينة المرضية والمعالجة.
- الشهادات الطبية.
- التصريح بالمرض الرسمي والحوادث.

### 5 - مصلحة التسيير الإداري:

- سجل العمل.
- متابعة قدوم العمال وذهابهم متابعة المهام حسب الهيكل وترتيبه.
- استخراج مختلف الوثائق الإدارية: شهادات العمل، وثيقة عمل، تصريح بالعطلة ...
- متابعة مسار العمل.

- التنقيط، الاستحقاق، التسريح.

#### 6- مصلحة الأجور:

- المساعدة في دفع مستحقات العمال " الدائمين والمؤقتين".
- تصفية حساب حقوق المجتمع المهني.
- إقرار بالضريبة المالية والاجتماعية.
- حالة الأجر.
- متابعة الأجور.

#### 7- مصلحة الوسائل العامة:

- التعاقد والنقل.
- حجز ، وتحرير فاتورة النقل.
- متابعة المناوبة.
- تسيير المستندات والأرشيف.

#### 8- مصلحة مسار المهني:

- متابعة المسار المهني.
- الحالات الإحصائية المختلفة.
- نظام تقييم قدرات العمال.

#### 9 - مصلحة الإحصاء:

- وضعية العمال حسب المراتب المهنية.
- وضعية العمال حسب الهيكل التنظيمي.
- وضعية العمال حسب النشاطات.
- وضعي الغيابات حسب المراتب المهنية.
- حركة قدوم الموظف الرسمي وذهابه.
- تقارير إحصائية مختلفة.

#### 10 - مصلحة التكوين:

- ترتيب العمال.
- استخراج عقود التدريب.
- متابعة العمال المكونين.
- سجل المتربصين.
- متابعة تكوين المتربصين.

- نتيجة التبرص.

الفرع الثالث: أثر تطبيق نظام RESHUM على إدارة الموارد البشرية

### 1. التكوين:

تُعدّ عملية التكوين داخل شركة سوناطراك خطوة أساسية لتطوير مهارات العمال وكفاءاتهم، ويتم ذلك من خلال مراحل محددة تضمن جودة العملية وفعاليتها.

المراحل: (من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل)

1. مراجعة الهيكل التنظيمي: يتم تحديد المناصب الشاغرة داخل المؤسسة ليتم إرسالها للمصلحة المعنية.
2. اقتراح المرشحين: تقوم المصلحة المعنية باقتراح الأشخاص الذين سيشملهم التكوين.
3. إعداد خطة التكوين: يقوم مركز التكوين والإلتقان التابع لشركة سوناطراك بإعداد خطة تكوين حسب احتياجات المؤسسة.
4. الإشراف على عملية التبرص: يشرف مركز التكوين والإلتقان على عملية التبرص ويعتمد في ذلك على ثلاث خلايا :

- خلية البرمجة: تتحضر مخطط التكوين وتحدد الكفاءات التدريبية.
  - خلية المتابعة: تتابع برامج التكوين وتضمن سير العملية.
  - خلية التسيير والوسائل: تضمن للمتبرصين جميع الوسائل اللازمة.
2. تقييم التكوين: بعد نهاية فترة التكوين، يتم تقييم مدى نجاحه وفعاليتها من خلال مقارنة الأهداف المخططة مع النتائج المحققة.

الهيئات المختصة بالتدريب (من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل):

#### ❖ داخل الوطن :

- 97.5% من الدورات التكوينية تتم داخل الشركة أو المراكز التابعة لها.
- 2% من الدورات تتم في مؤسسات عمومية أو خاصة متخصصة.

#### ❖ خارج الوطن :

- 0.5% من الدورات تتم خارج الوطن.

#### إيجابيات نظام RESHUM التكوين:

- زيادة الإنتاجية: أصبح بإمكان عامل واحد برمجة تكوينين في أقل من يوم .
- خفض التكاليف: اختصر برمجة التكوين الكثير من الوقت والتكاليف .
- تقليل الأخطاء: قلت الأخطاء لأن المعلومات والبيانات يتم إدخالها مرة واحدة .
- تقييم النتائج: يوفر البرنامج نتائج كاملة وجاهزة للطباعة.



## سلبيات نظام RESHUM في التكوين:

### 1. نقص الشفافية في اختيار العمال:

- لا يتم اختيار العمال الذين سيتكونون بشفافية من قبل مديري الأقسام.
- قد يؤدي ذلك إلى تحيز في الاختيار وعدم حصول الموظفين الأكثر استحقاقاً على فرصة التدريب.

### 2. أساليب تدريب قديمة:

- لا تزال الشركة تستخدم أساليب تدريب قديمة غير فعالة.
- قد لا تفيد هذه الأساليب الموظفين بشكل كبير، مما يؤدي إلى نسيانهم للمعلومات بعد فترة قصيرة.

### 3. التركيز على التدريب النظري فقط:

- يركز التدريب على الجانب النظري فقط، دون وجود تطبيق عملي.
- قد لا يكون هذا كافياً لتحضير الموظفين للعمل الفعلي.

### 4. ارتفاع تكلفة التدريب:

- تم إلغاء التدريب العملي بسبب ارتفاع تكلفة المكون.
- قد يؤدي ذلك إلى حرمان الموظفين من فرصة اكتساب مهارات عملية ضرورية.

### 5. نقص خبرة المكونين:

- لا يمتلك المكونون اطلاعاً شاملاً على أوضاع كل جهوية وسيرورة عملها.
- قد لا تفيد المعلومات التي يقدمونها الموظفين في مناطق أخرى.

### 6. عدم رغبة الموظفين ذوي الخبرة في التدريب:

- لا يرغب الموظفون ذوو الخبرة (20 سنة فما فوق) في حضور التدريب لأنهم يعتقدون أنهم يعرفون المعلومات بالفعل.

- قد يؤدي ذلك إلى تفويت فرصة تعلم مهارات جديدة أو تحديث معلوماتهم.

### 7. قلة المتابعة بعد التدريب:

- لا يتم متابعة الموظفين بعد انتهاء فترة التدريب للتأكد من استفادتهم منه.
- قد يؤدي ذلك إلى ضياع فوائد التدريب.

### 8. قصر مدة التدريب الخارجي:

- تكون مدة التدريب خارج البلد قصيرة جداً، مما لا يمنح الموظفين الوقت الكافي لاستيعاب المعلومات.
- قد يؤدي ذلك إلى عدم فاعلية التدريب.

### 9. نقص الشفافية في اختيار الموظفين للتدريب الخارجي:

- قد لا يكون اختيار الموظفين للتدريب الخارجي شفافاً، مما قد يؤدي إلى تحيز في الاختيار (من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل).

**1. التوظيف:**

تعتمد مجموعة سوناطراك على سياسة توظيف محددة تضمن توظيف الكفاءات المناسبة لاحتياجاتها. تأخذ هذه السياسة بعين الاعتبار كل من الموارد البشرية الداخلية والخارجية، وتتبع خطوات محددة لضمان عملية توظيف عادلة وفعالة.

**أشكال التوظيف (من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل):**

**التوظيف الداخلي :**

- التحويل: نقل موظف من منصب إلى آخر داخل نفس المؤسسة.
- النقل: نقل موظف من مؤسسة أخرى إلى سوناطراك.

**التوظيف الخارجي :**

- التحويل: توظيف أشخاص من مؤسسات أخرى.
- النقل: غير موجود في هذه الحالة.

**نسب التوظيف:**

- التوظيف الداخلي %56.21 :
- التحويل والنقل: %41.91
- التوظيف الجديد: %14.31
- التوظيف الخارجي %43.75 :
- التحويل: %34.57
- النقل: %0

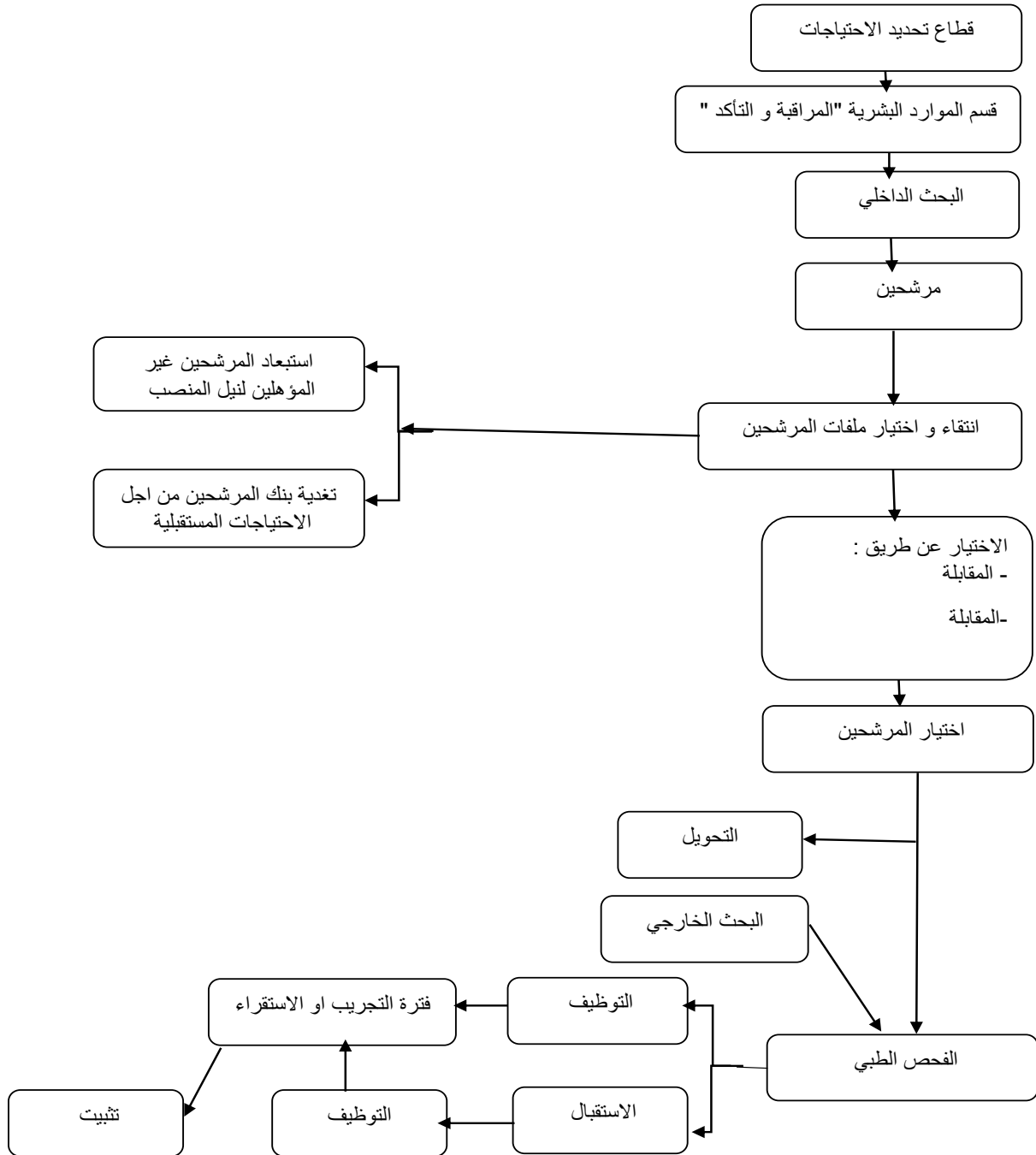
**إحتياجات التوظيف:**

تُحدد إحتياجات التوظيف من خلال طلبات من مختلف القطاعات داخل المؤسسة. يتم تقديم هذه الطلبات إلى قسم الموارد البشرية، الذي يقوم بتحليلها وتحديد ما إذا كان هناك نقص في المهارات أو الحاجة إلى إنشاء منصب جديد.

إجراءات التوظيف في المديرية الجهوية سوناطراك حاسي الرمل.

**البحث الخارجي:** يتم انتقاء والاختيار من طرف المقر الرئيسي في الجزائر العاصمة ويتم إرسال قائمة جاهزة إلى فرع حاسي الرمل الذين يقومون بالفحص الطبي وتثبيت الموظف في حالة تصريح طبيب العمل بقدرته على العمل.

الشكل 2: يوضح عملية التوظيف في مديرية الجهوية سوناطراك - حاسي الرمل -



المصدر: procédure sélection recrutement et induction Sonatrach:

إيجابيات نظام RESHUM في التوظيف (من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل):

- زيادة الإنتاجية: أصبح بإمكان اثنين من العمال فقط إدارة عملية التوظيف بأكملها.
- خفض التكاليف: قلت تكلفة عملية التوظيف بشكل كبير.
- تحسين جودة التوظيف: أدى استخدام برنامج كمبيوتر إلى تحسين دقة عملية الاختيار.
- تسريع عملية التوظيف: أصبحت عملية التوظيف أسرع بكثير.

سلبيات نظام RESHUM في التوظيف (من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل):

#### 1-المركزية المفرطة:

- سيطرة المقر الرئيسي على عملية التوظيف تقلل من صلاحيات جهوية حاسي الرمل.
- لا يمكن لجهوية حاسي الرمل الاعتراض على قائمة الموظفين المرسلة من المقر الرئيسي.
- لا يمكن قبول مرشحين خارج ولاية الأغواط.

#### 2-نقص فرص التوظيف المحلية:

- قلة عدد الوظائف المتاحة للمرشحين من ولاية الأغواط.
- شعور الموظفين من خارج ولاية الأغواط بالظلم بسبب عدم قبولهم.

#### 3-نقص الكفاءات والنزاعات:

- قلة عدد المرشحين من ولاية الأغواط قد يؤدي إلى نقص الكفاءات.
- شعور الموظفين الجدد من المقر الرئيسي بأنهم "أصحاب الشركة" قد يؤدي إلى صراعات مع الموظفين القداماء.

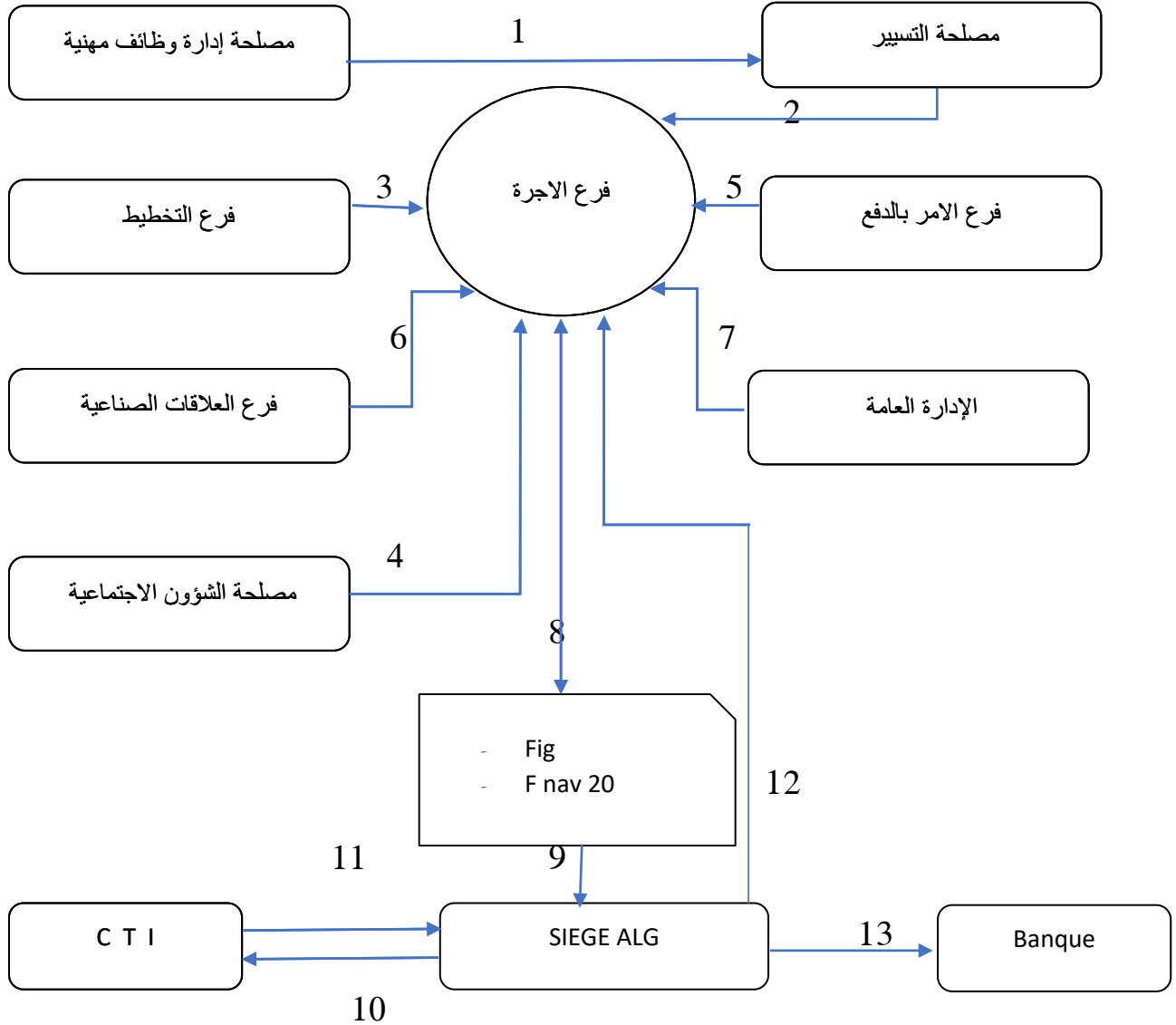
#### 4-التأثير السلبي على الإنتاجية:

الصراعات الداخلية ونقص الكفاءات قد يؤثران سلبًا على الإنتاجية

#### 1.دفع الأجور:

يتم تحضير واعداد اجرة العمال شهريا بعد ترتيب وتصنيف الوثائق على حسب الرقم الاستدلالي وجمع البيانات المتعلقة بالعتل المرضية والغيابات والقروض العملية، وتصفية حسابات المتقاعدين والمتوفين والمتحولين، ويتم حساب أجرة العمال وفق المخطط التالي:

الشكل 3: يوضح عملية دفع الأجور



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على المعلومات المقدمة من طرف مصلحة الأجور

جدول 7: شرح مخطط التدفق الداخلي والخارجي في مصلحة الأجور

رقم العملية	شرحها
1	تقوي مصلحة التوظيف بتسليم العمال إلى مصلحة التسيير
2	تسليم مصلحة التسيير ملف إلى فرع الأجرة الذي يمثل في: نسخة من بطاقة الخدمة الوطنية، شهادات بداية العمل، صك بريدي مشطب، عقد عمل رسالة التزام بالعمل، طلب استدلالي من ا لجزائر "siege"
3	إرسال Feuille pointage من فرع التخطيط إلى فرع الأجرة
4	تقديم فرع الشؤون الاجتماعية معلومات حول: الوضعية العائلية، منحة عائلية، دفه الأداءات ...
5	تقديم فرع الأمر بالدفع "OAT" إلى فرع الأجرة: ملف دفع نفقات التكاليف بالمهمة، السفر، ....
6	إرسال فرع العلاقات الصناعية إلى فرع الأجرة: عقد شراء سيارة، عقد ضمان الإجتماعي، عقد البناء، عقد ترميم المنزل
7	تقوم الإدارة العامة ببعث محصلة الهاتف وكل الفواتير الى فرع الأجرة
8	تسجيل كل المعلومات الخاصة بالعامل من طرف فرع الأجرة في ملف FN،FIG
9	إرسال الملفات إلى المقر في الجزائر العاصمة للتأكد من المعلومات
10	تقديم المعلومات الخاصة بالأجرة إلى CIT مركز معالجة المعلومات لحساب أجور العمال
11	تحضير ملفات من طرف مركز معالجة المعلومات بعد إنهاء مهمة المراقبة والمعالجة يتم إرجاع المعلومات الصحيحة إلى المقر في الجزائر.
12	بعث كشف رواتب العمال مع كل الوثائق من المقر إلى مصلحة الأجرة
13	يقوم بتسديد أجور العمال حسب مناطق العمل وأيضا حسب وكالات الدفع " البنك، البريد "

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على المعلومات المقدمة من طرف مصلحة الأجور

هذا الجدول يشرح المخطط السابق لعملية تسديد أجور العمال.

إيجابيات نظام RSHUM في دفع الأجور (من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل):

### 1. تبسيط إجراءات قبول الملفات:

- أصبح بإمكان عامل المصلحة التسيير ملف العامل الجديد مرة واحدة فقط.
- يتم إنشاء وثيقة التسجيل أو القبول تلقائياً لفرع الأجرة.
- يمكن لمستخدمي فرع الأجرة استدعاء معلومات العامل الجديد بسهولة عن طريق إدخال الرقم الاستدلالي فقط.

### 2. تقليل نسبة الخطأ في تفريغ التنقيط والغيابات:

- يتم تخزين معلومات التنقيط والغيابات في البرنامج.
- يتم التأشير على هذه المعلومات تلقائياً من قبل المستخدم، مما يقلل من احتمال حدوث أخطاء.
- يؤدي ذلك إلى زيادة سرعة إنجاز العمل.

### 3. تسريع عمليات الحساب:

- أصبح حساب الأجور أسرع بكثير من ذي قبل.
  - يتيح ذلك للعاملين في مصلحة الأجور دفع رواتب الموظفين في الموعد المحدد.
  - كما أنه يقلل من تكلفة توظيف عمال إضافيين.
- سلبيات نظام RESHUM في مصلحة دفع الأجور (من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل):

### 1- نظام تحفيزي غير فعال:

- لا يُعد نظام التحفيز الحالي في سوناطراك كافياً لجذب الكفاءات والإحتفاظ بها.
- لا يشعر الموظفون بأنهم يحصلون على مكافأة عادلة مقابل جهودهم وتضحياتهم.
- لا يُحفز النظام الحالي الموظفين على العمل بجد وإتقان عملهم.

### 2- عدم العدالة في توزيع الزيادات:

- يمكن للمديرين اختيار الموظفين الذين سيستفيدون من زيادة الراتب بشكل تعسفي، مما قد يؤدي إلى استبعاد الموظفين المستحقين.

- يشعر الموظفون بأن النظام غير عادل وغير شفاف.

- قد يؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وفقدان الثقة في الإدارة.

### 3- رواتب غير تنافسية:

- لا تُعد رواتب موظفي سوناطراك تنافسية مقارنة بعمال الشركات الأخرى في نفس المجال.
- يشعر الموظفون بأنهم لا يحصلون على أجر عادل مقابل عملهم.
- قد يؤدي ذلك إلى هجرة الكفاءات إلى شركات أخرى تقدم رواتب أفضل.

سياسة التسيير:

تعتبر دراسة الموجودات من بين المراحل الأساسية التي تتمكن من خلالها التعرف على مصلحة التسيير الإداري وكذا طريقة الأنظمة المعلوماتية المستخدمة ودراسة الوثائق والعتاد والتطرق على سبل عمل مستخدميها وأيضاً طريقة ترتيب الوثائق كما تقدم جملة من الانتقادات مسحوبة ببعض الحلول. دراسة شاملة:

جدول 8: دراسة وثائق مصلحة التسيير

رقم الوثيقة	اسم الوثيقة	المصدر	إتجاهها	عدد النسخ	الطبيعة	قدرة
01	جدول الإرسال	مصلحة التسيير الإداري	المديريات والأقسام	02	داخلية و خارجية	حسب الطلب
02	شهادة عمل	مصلحة التسيير الإداري	العامل	01	داخلية	عند طلب العمل
03	شهادة الخبرة	مصلحة التسيير الإداري	العامل	02	داخلية	عند الاستقالة أو المتقاعد
04	طلب عطلة	العامل	مصلحة التسيير الإداري	01	داخلية	بيان عطلة
05	بيان عطلة	مصلحة التسيير الإداري	العامل الأرشيف	02	داخلية	لإقرار العطلة
06	طلب تحويل خارجي	لعامل	مصلحة التسيير الإداري	02	داخلية	من اجل التحويل
07	ووثيقة الإنابة	المديريات والأقسام	مصلحة التسيير الإداري	01	داخلية	لإنجاز ووثيقة قرار الإنابة
08	قرار الإنابة	مصلحة التسيير الإداري	العامل - مصلحة - الأجر - الملف - الهيئة	04	داخلية	لتثبيت القرار ودفح اجر العمل النيابي



09	قرار التعيين بعد التكوين	مصلحة التسيير الإداري	العامل - الهيئة-الملف	03	داخلية	من اجل تثبيت القرار
10	علاوة العمل التناوبي	مصلحة التسيير الإداري	العامل-مصلحة- الأجور-الملف-الهيئة	04	داخلية	لزيادة في الأجر
11	قرار التثبيت	مصلحة التسيير الإداري	العامل-الملف- الهيئة-التخطيط والتسيير المهني	04	داخلية	تثبيت لعامل في منصبه بصفة نهائية
12	الإعادة إلى منصب العمل	مصلحة التسيير الإداري	العامل-الملف- الهيئة-التخطيط والتسيير المهني	04	داخلية	لإقرار عودة العمل إلى منصبه

المصدر: مصلحة التسيير الإداري بقسم الموارد البشرية

مهام مصلحة التسيير (من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل):

#### 1- إدارة الموارد البشرية:

- التوظيف: معالجة طلبات التوظيف، إنشاء ملفات الموظفين، تحديث بطاقات المعلومات الشخصية.
- الحركة المهنية: متابعة الترقيات والنقل والفصل، تطبيق قرارات التسيير، تقييم أداء الموظفين.
- الإدارة اليومية: مناقشة طلبات التوقف عن العمل والاستقالة، إدارة ملفات المستخدمين، تحضير تقارير الرواتب.

#### 2- الامتثال للقوانين:

- احترام تشريعات العمل: ضمان التزام الموظفين بالقوانين واللوائح، معالجة الشكاوى، نشر الوعي.
- إدارة الوثائق: مراقبة الوثائق الإدارية، إنشاء القرارات، تحضير عناصر تصفية الحسابات.

#### 3- التواصل والتنسيق:

- نشر المعلومات: نشر تعليمات العمل واللوائح، التواصل مع الموظفين، مشاركة في تقييم الموظفين.
- التنسيق: تنظيم النشاطات الإدارية، متابعة مسار العمل، التنسيق مع الأقسام الأخرى.

#### 4- متابعة وتقييم:

- متابعة الحضور والغياب: رصد حركة العمال، متابعة المهام، تسجيل العمل.
- التقييم والمكافآت: التنقيط، الاستحقاق، التسريح، متابعة الأجور، تقييم كفاءة الموظفين.

إيجابيات نظام RESHUM في التسيير (من طرف مجمع سونطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل):

- تقليل الاعتماد على الموارد البشرية: يمكن لعامل واحد إنجاز جميع المهام بفضل أتمتة العمليات .
- دقة المعلومات :إدخال البيانات المُتحقق منها مسبقًا يقلل من الأخطاء بشكل كبير .
- سرعة الوصول للمعلومات :استرجاع المعلومات والوثائق بسهولة وسرعة فائقة .
- تسهيل التقييم والمراقبة :توليد تقارير التقييم والمراقبة جاهزة للطباعة .
- نشر التعليمات بفعالية :إيصال التعليمات الجديدة للمسؤولين فورًا عبر برنامج messagerie.

1. سلبيات نظام RESHUM في تسيير (من طرف مجمع سونطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل):

**انعدام الشفافية والمساءلة:**

- قد يؤدي التركيز الكبير على التوظيف الآلي وإدارة المعلومات بواسطة النظام إلى انعدام الشفافية في عمليات اتخاذ القرارات وتوزيع المكافآت.
- قد يشعر الموظفون بعدم المساءلة وعدم فهم أسباب القرارات المتخذة، مما يزيد من مستويات عدم الرضا ويؤدي إلى استقالات الموظفين الماهرين.

**1.انعدام التواصل البشري:**

- قد يؤدي الاعتماد الكبير على النظام في نشر التعليمات والتواصل إلى فقدان الروابط البشرية بين المديرين والموظفين.
- يمكن أن يؤدي ذلك إلى نقص في فهم الاحتياجات الشخصية للموظفين والمشاكل التي قد يواجهونها في العمل.

**1.تقليل القدرة على التكيف:**

- قد يجعل الاعتماد الشديد على النظام الموظفين غير قادرين على التكيف مع تغييرات في البيئة الداخلية للشركة أو التطورات الخارجية في سوق العمل.
- يمكن أن يؤدي هذا إلى زيادة الصراع بين الموظفين والإدارة وتقليل الكفاءة في مواجهة التحديات الجديدة.

**1. احتمالية الخطأ البشري:**

- على الرغم من أن النظام يعتمد على البيانات المحققة مسبقًا، فإنه لا يمكن الاعتماد عليه بشكل مطلق في تجنب الأخطاء البشرية.
- قد يؤدي اعتماد النظام على البيانات القائمة إلى تقادي تصحيح الأخطاء بشكل فعّال، مما يمكن أن يؤثر سلبيًا على جودة القرارات والعمليات

**المطلب الثالث: مشروع الموارد البشرية TRH****الفرع الأول: نشأة المشروع ومراحل التنفيذ****نشأة المشروع:**

ظهرت فكرة مشروع نظام الموارد البشرية في سوناطراك لأول مرة عام 2006. هدفت الشركة من خلاله إلى حل مشكلة تجمد الترقيات بسبب امتلاء الهيكل التنظيمي، حيث تم تكليف شركة IBM الأمريكية بتصميم النظام بتكلفة 2 مليار دينار جزائري

**مراحل التنفيذ(من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل):**

في سنة 2007 تم الإعداد لتطبيق النظام وبدأوا بنشر حملات توعوية ومعلومات عنه وتكوين الإطارات على تطبيق النظام الجديد ثم انتقلوا إلى مرحلة تحديد دور كل موظف، بعدها تك إعطاء كل موظف 3 أهداف يجب عليه القيام بها وعلى أثرها يتم تقييمه في آخر العام ويتم ترقيته على ذلك الأساس، وكانت الفترة التي أعطتها الشركة لهذا النظام من 3 إلى 5 سنوات، ونظرا لعدت مشاكل في الشركة ولتعاقب المسؤولين إضطروا إلى تعليق النظام حيث كان من المتفق انطلاق النظام سنة 2012.

**التطورات اللاحقة:**

• 2014: تم إجراء تعديلات على النظام وتأجيل إطلاقه مجدداً إلى عام 2020.

• 2020: إعادة تسمية النظام إلى "مشروع الموارد البشرية الجديد" TRH مع تعديلات جوهرية.

• 2024: التخطيط لإطلاق المشروع رسمياً مع الحفاظ على الفكرة الأساسية وتطويرها.

في سنة 2020 تم إجراء دراسة أخرى على موظفي سوناطراك وكانت النتائج كالتالي:

- 80% من الموظفين فخرون بالعمل في سوناطراك .
- 57% من الموظفين يوصون بالعمل في سوناطراك لمعارفهم .
- 73% من الموظفين غير راضين عن أداء الإدارة .
- 72% من الموظفين يعتقدون أن العمليات غير محددة بوضوح .
- 62% من الموظفين يعتقدون أن الإجراءات غير متبعة بشكل صارم .
- 21% من الموظفين يعتقدون أن القرارات تتخذ بناءً على أدلة قوية .
- 93% من الموظفين يعتقدون أن هناك حاجة للتغيير .

**الفرع الثاني: أسباب إعادة تعديل مشروع TRH وظهوره**

1. نقص الموارد البشرية وفجوة الخبرة :نتيجة لنقص الموارد البشرية ووجود فجوة في الخبرة بين الموظفين القدامى والجدد، أصبح من الضروري تحسين إدارة الموارد البشرية لتعزيز كفاءة وأداء العمل.
2. عودة مشكلة امتلاء الهيكل التنظيمي:يعود تجمد الترقيات وامتلاء الهيكل التنظيمي إلى الواجهة، مما يتطلب إجراءات تحسينية لتحقيق التوازن بين الهيكل التنظيمي والموارد البشرية.

3. إستجابة لنتائج الدراسة الجديدة: تظهر نتائج الدراسة الجديدة تراجعاً في رضا الموظفين عن أداء الإدارة واحتياجهم للتغيير، مما يعكس ضرورة إجراء تحولات في إدارة الموارد البشرية لتحسين البيئة العملية ورفع مستوى الرضا والمشاركة.

4. تحسين إدارة الموارد البشرية للنجاح المستقبلي: يعكس مشروع TRH استجابة لحاجات الشركة في تحسين إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف النجاح والاستمرارية في المستقبل.

الفرع الثالث: التزامات سوناطراك في إطار مشروع تحويل الموارد البشرية

• ضمان الإنصاف: المساواة بين جميع العاملين في إطار احترام مبادئ الشفافية وتكافؤ الفرص في الاختيار والتعيين والإدماج والاعتراف بالعمل والتسيير المهني.

• آفاق التقدم: توفير فرص التقدم لكل عامل من خلال تقييم قدراته وإمكانياته.

• إدارة الأداء: إدارة أداء الفرد والمجموعات بطريقة محفزة ومنصفة،

• الاستثمار في التكوين: الاستثمار في التكوين بشكل هادف ونوعي لتعزيز المهارات وتبادل المعارف وتجديد الخبرات وتثمينها.

• تحسين الكفاءة التشغيلية: استخدام التكنولوجيات الحديثة والأدوات المناسبة لتعزيز طرق العمل وكفاءة إدارة الموارد البشرية.

• تطوير العلامة التجارية: بناء علامة تجارية قوية تجذب أفضل المواهب وتضمن دمجاً فعالاً للموظفين الجدد.

• تعزيز الحوار الاجتماعي: تعزيز التواصل والتشاور بين جميع المعنيين لخلق بيئة عمل تشاركية.

• الصحة والسلامة والرفاهية: ضمان بيئة عمل صحية وآمنة من خلال توفير ظروف عمل مثالية وتكليفها.

• المسؤولية الاجتماعية: تشجيع إدماج ذوي الاحتياجات الخاصة ومكافحة جميع أشكال التمييز.

• القيم الأخلاقية: ترسيخ مبادئ الاحترام والثقة والشفافية والصراحة والولاء والنزاهة.

وقد رأت سوناطراك أن الحل في هذا المشروع حيث ارتكز على تقديم علامة تجارية جديدة مبنية على 3 محاور وهي (من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل):

1- إدارة مسارات مهنية :

• برامج تطويرية لتعزيز مهارات الموظفين

• فرص للتقدم والترقية

• خطط تقاعد جذابة

2- إدارة الأداء :

• نظام تقييم عادل وشفاف

- مكافآت مجزية للأداء العالي
- فرص للتطوير المهني
- 3-بيئة عمل داعمة:
- ثقافة الانفتاح والتواصل
- بيئة عمل آمنة وصحية
- برامج للمساعدة الاجتماعية

### الفرع الرابع: المقارنة بين نظام الحالي RESHUM ونظام الجديد TRH

جدول 9: المقارنة بين النظام الحالي والنظام الجديد

العنصر	النظام الحالي RESHUM	نظام الجديد TRH
الأدوار	وظائف ثابتة لا تتغير، حيث يقوم كل موظف بأداء مهام محددة دون التغيير	تم تحديد أدوار وخطط مهنية محددة لكل منصب منذ بداية التعيين تم تحديد الأهداف والترقيات المحتملة لكل دور في الشركة
الراتب والتعويضات	يعتمد على الوظيفة الأساسية والرتبة الوظيفية، وإمكانية الحصول على العلاوات على أساس الأداء مقتصره على إجازات السامية حسب ما وجه إليهم	يتم تعديل الراتب والتعويضات بناءً على أداء العامل وتحقيقه للأهداف يمكن أن يؤثر تحقيق الأهداف على زيادات الراتبية والمكافآت
نظام التوظيف	يعتمد على مكتب توظيف العاملين الذي يبحث عن مرشحين وفقا للشواغر الوظيفية، ويكون على حسب المنطقة بدون مراعاة الكفاءة التي تبحث عنها الشركة في التوظيف	يعتمد على احتياجات الشركة للأدوار المحددة وتوظيف متنوع من مصادر متنوعة من مصادر مختلفة. يتم التوظيف بناءً على الكفاءة والمهارات المطلوبة للدور المحدد
خطة المسار المهني	غير موجودة، يتم الترقية بشكل عشوائي دون وجود خطة محددة لمسار العامل المهني	يوجد خطة مهنية محددة مسبقا لكل منصب تحدد الأهداف والترقيات العمودية والأفقية خلال مسار العامل، يتم إعداد خريطة لمسار العامل منذ بداية التعيين
إدارة الأداء	يتم تقييم الأداء بشكل غير منتظم وقد لا	يتم تحديد الأهداف في بداية العام

<p>وتقييم الأداء بانتظام وعلميا في نهاية العام، يتم الترقية بناء على تحقيق الأهداف والأداء</p>	<p>يكون هناك تقييم شامل للأهداف والأداء</p>	
<p>يتم تحديد احتياجات التدريب بناء على تقييم الأداء وتوجيهات مدير المصلحة، يتم توجيه التدريب لسد الثغرات في الأداء وتطوير مهارات العامل</p>	<p>يوجد خطة ولكن غير كاملة وغير دقيقة ولا تلبي احتياجات جميع ولا مصانع سوناطراك مع اعددها كثيرة ومتنوعة أي أن يتم تقديم التدريب بشكل عشوائي</p>	<p>التكوين</p>
<p>يعتمد على معايير الكفاءة وتحقيق الأهداف ويجب على العامل إظهار قدراته ومهارته وتحقيق الأهداف المحددة له للحصول على الترقية</p>	<p>يعتمد على الأقدمية في المنصب، حيث يترقى العامل بناءً على مرور فترة زمنية في المنصب، وتعتمد الترقيات العمودية على حسب وجود فراغ في الهيكل التنظيمي، وفي حالة عدم وجود الفراغ تتحول إلى علاوات مادية ويجب أن لا يكون الموظف معاقب</p>	<p>نظام الترقيات</p>

**المصدر:** من إعداد الطلبة بناءً على المعلومات المقدمة من قسم الموارد البشرية

#### الفرع الخامس: مزايا وتحديات المشروع

**مزايا النظام الجديد:** (من طرف مجمع سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل)

- زيادة الكفاءة والإنتاجية: من خلال ربط الترقيات بالأداء وتحقيق الأهداف، سيتم تحفيز الموظفين على بذل المزيد من الجهد وتحسين مهاراتهم.
- تحسين المسار المهني: سيتمكن الموظفون من رؤية مسارهم المهني بوضوح، مما سيساعدهم على التخطيط لمستقبلهم داخل الشركة.
- زيادة الشفافية والموضوعية: سيتم تقييم أداء الموظفين بشكل موضوعي بناءً على معايير محددة، مما سيضمن المساواة والعدالة.
- تحسين مهارات الموظفين: سيتم توفير برامج تدريبية مخصصة لتلبية احتياجات كل موظف، مما سيساعدهم على تطوير مهاراتهم وتحسين كفاءتهم.

**التحديات:**

- مقاومة التغيير: قد يواجه بعض الموظفين صعوبة في التكيف مع النظام الجديد، خاصة أولئك الذين اعتادوا على النظام القديم.
- الحاجة إلى تدريب مكثف: ستحتاج الشركة إلى استثمار المزيد في تدريب الموظفين على النظام الجديد، بما في ذلك المديرين والموظفين.
- التأكد من دقة التقييمات: من المهم ضمان أن يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دقيق وعادل، لتجنب أي تحيز أو تمييز.

**المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة**

بعد عرض الإطار النظري للدراسة، سوف نتطرق للجانب الميداني، والذي يتمثل في معرفة مدى تأثير العلامة التجارية على استقطاب الكفاءات، من خلال هذا المبحث سنتطرق الى:

**المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة****1. منهج الدراسة:**

إن منهجية الدراسة تعين مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته من أجل الوصول إلى نتيجة معلومة. بحيث إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعين الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقيقة جديدة أو التأكد من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات المنبثقة عنه.

ويهدف المنهج الوصفي إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (العلامة التجارية المؤسسية) - كمتغير مستقل، (استقطاب الكفاءة) - كمتغير تابع، حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتغيريها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

**1. طرق جمع المعلومات:**

الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة يقدر عددها 310 عينة و ثم استرجاع " 228 " إستبانة أي بنسبة 73 %، 5،صالحة وقابلة للتحليل الإحصائي، وبهدف الوصول إلى النتائج المرجوة ثم إستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لإصدار عشرين وذلك من أجل توظيف البيانات لتحقيق أهداف الدراسة.

**1. مجتمع وعينة الدراسة:****1. مجتمع الدراسة:**

يقصد به جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذي يشكلون موضوع مشكلة البحث، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث أن يعمم عليها نتائج الدراسة. يتمثل مجتمع الدراسة في هذه الدراسة في جميع العاملين والموظفين 4214 موظف.

1. عينة الدراسة: وتعتبر مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة التي يتم إجراء الدراسة عليها وقمنا في دراستنا باختيار عينة ملائمة قصدية تتمثل في 228 عامل.

1. حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في: ولاية الأغواط بلدية حاسي الرمل

الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الفترة الممتدة من 2024\02\11 إلى غاية 2024\02\25

1. نموذج الدراسة:

تم وضع نموذج من أجل تحديد أبعاد المتغيرين (المتغير المستقل والمتمثل في العلامة التجارية المؤسسية والمتغير التابع والمتمثل في استقطاب الكفاءة، ومتغير التعلق النفسي والعاطفي كمتغير وسيط من أجل تفسير وتوضيح علاقات الارتباط والتأثير بين هذين المتغيرين لإثبات الفرضيات أو نفيها بغرض الإجابة على الإشكالية محل الدراسة، ويمكن أن نلخص هذه العلاقة في الشكل المعادلة التالية:  $Y=f(X)$  : حيث أن:

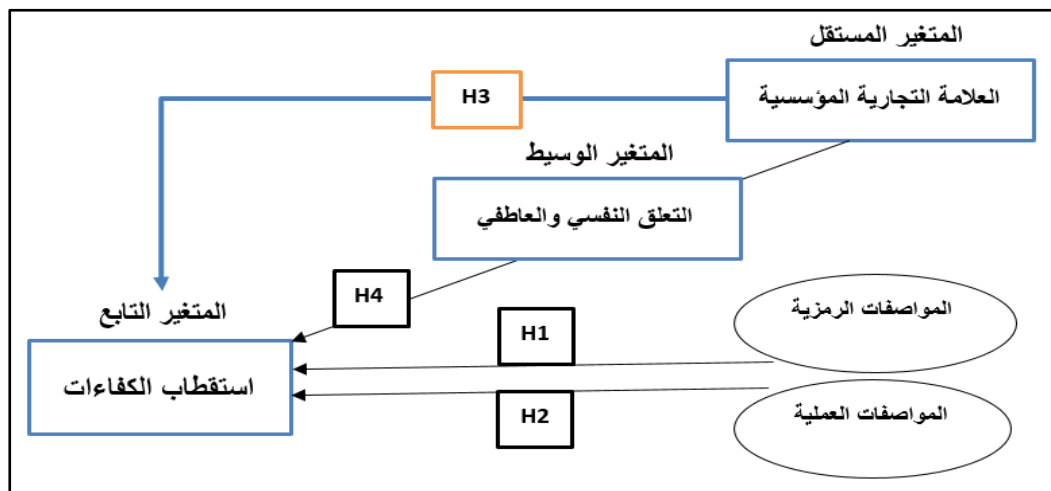
• Y : استقطاب الكفاءة وهو المتغير التابع

• X : العلامة التجارية المؤسسية وهو المتغير المستقل

• M : التعلق النفسي والعاطفي وهو المتغير الوسيط

ويمثل الشكل التالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات الدراسة المتمثلة في:

الشكل 4: نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطلبة



1. أداة الدراسة: بهدف اختبار أثر بين متغيري الدراسة ثم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:
- 1.2 القسم الأول: البيانات الشخصية (الجنس، العمر، مستوى التعليم، الخبرة، الوظيفة الحالية)
- 2.2 القسم الثاني: يتكون من محورين حيث مجموع عبارات عدد المحاور 42 موزعة كما يلي:
- 1.2.2. المحور الأول: المتغير التابع (إدارة الكفاءة البشرية) يتمثل في 5 أبعاد: الاستقطاب والتوظيف - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - الحوافز والتعويضات - التمكين الإداري والذي يتكون من 17 عبارة.
- 2.2.2. المحور الثاني: المتغير المستقل (العلامة التجارية المؤسسية) (المواصفات الرمزية والخصائص العملية) ويتمثل في 9 أبعاد: الولاء التنظيمي-مواصفات الوظيفة-العلاقات الاجتماعية-توازن الحياة-المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة-سمعة المنتجات-ثقافة المنظمة-الوظيفة والمسار المهني-الراتب والتعويضات المالية والذي يتكون من 35 عبارة
- وتم الاعتماد في الإجابة على فقرات الاستبيان من خلال سلم ليكارت الخماسي حيث ترجمت الاستجابات على النحو التالي:

**جدول 10: مقياس ليكارت الخماسي**

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

حيث تم تحديد مستوى الأهمية بالنسبة للمتوسطات الحسابية التي سوف تصل إليها الدراسة لتفسير البيانات على أساس المعيار التالي:

- طول الفئة = (أعلى طول فئة - أدنى طول فئة في المقياس الخماسي) / عدد الفئات
- وعليه  $(1-5) / 5 = 0.8$  وبعد هذا يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، حيث يصبح طول الخلايا كما يلي:

**جدول 11: مستوى الأهمية ودرجة الاستجابة للمتوسطات الحسابية**

المتوسط المرجح	المستوى	درجة الاستجابة
$1.8=0.8+1$	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
$2.6=0.8+1.8$	غير موافق	منخفضة
$3.4=0.8+2.6$	محايد	متوسطة
$4.2=0.8+3.4$	موافق	مرتفعة
$5=0.8+4.2$	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على سلم ليكارت الخماسي

يظهر الجدول كل من مستوى الأهمية ودرجة الاستجابة للمتوسطات الحسابية للمحورين كل لوحده التي ثم التوصل إليها من خلال المدى وهو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر والأصغر المعطاة لخيارات مقياس الإستثمار. وباعتبار أننا قمنا بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي والذي يحتوي على خمسة درجات من 1 إلى 5 فقيمة المدى هي (1-5=4) والتي يتم قسمتها على الخلايا المقياس (4=5/4) ; حيث يتم إضافة هذه القيمة (0.8) للقيم المعطاة لكل خيار وبالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1-1.80) فهذا يدل على أن درجة الاستجابة منخفضة جداً، أما إذا كان محصور في المجال (1.80-2.60) فنقول أن درجة الإستجابة منخفضة، ثم المجال الذي يليه (2.60-3.40) درجة الإستجابة تكون متوسطة، ويليه المجال (3.40-4.20) التي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، أما بالنسبة للمجال الأخير (4.20-5) فان درجة الاستجابة تعتبر مرتفعة جداً وأن المتوسط المعياري يساوي 3.

### 1. المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة ثم استخدام اختبارات الأساليب الإحصائية لتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات والمعلومات وكانت على النحو التالي:

- عامل ألفا كرو نباخ: ثم استخدامه للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.
- معامل الارتباط بيرسون: Pearson ثم استخدامه لقياس قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للمحور الذي تنتمي إليه أي صدق الاتساق الداخلي.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: ثم استخدام المتوسطات الحسابية للتعرف على مدى توجه عينة الدراسة نحو الفقرات التي من خلالها يتم قياس المتغيرات، كما استخدمت الانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت وتقارب إجابات عينة الدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية: ثم استخدامه لإظهار نسب إجابات أفراد عينة الدراسة.
  - تحليل التباين ANOVA: لإختبار العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.
  - تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Régression): لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- لدراسة وساطة التعلق النفسي والعاطفي في العلاقة بين العلامة التجارية المؤسسية واستقطاب الكفاءات، تم باستخدام النموذج 4، الماكرو بروسيس 4 Model PROCESS macro بالاعتماد على فواصل الثقة حسب نموذج اختبار A.Hayes 2013

### المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة

1 - الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها بعد أن تم عرضها على أربعة محكمين والأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم ومن ثم إجراء تعديلات في ضوء توصياتهم وآراءهم وقد اعتبرنا الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري لأداة الدراسة كما وقد حكم الاستبيان من قبل أساتذة في الإختصاص في جامعة بلحاج بوشعيب.

2- صدق المحتوى: تم التأكد من صحة أداة الدراسة وأن مضمون فقرات الدراسة شامل ومتسق، وذلك من خلال حساب الإتساق الداخلي وحساب معامل الثبات.

### 1.2 - صدق الإتساق الداخلي لفقرات الاختبار:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال دراسة الارتباط لكل محور من محاور الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون كما يبني الجدول التالي:

ا. دراسة صدق الإتساق الداخلي لأبعاد محور الأول (إدارة الكفاءة البشرية):

جدول 12: يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد "الاستقطاب والتوظيف

الرقم	العبارة	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	تستقطب الشركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في المناصب الإدارية	0.321	0,000
02	إن المقابلة عامل أساسي في عملية الاختيار والتعيين.	0,585	0,000
03	تهتم الشركة بجمع المعلومات من مصادر أخرى غير المقابلة، لاستخدامها في المفاضلة	0,413	0,000
04	تعول المؤسسة على العاملين ذوي الخبرة في شغل الوظائف المهمة	0,478	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط البعد الأول ". الاستقطاب والتوظيف " الخاصة بمحور (إدارة الكفاءة) دالة على وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين عبارات بعد " الاستقطاب والتوظيف". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01مما يعكس درجة.

جدول 13: يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد "التدريب والتطوير "

الرقم	العبارة	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
05	تهتم الشركة بإشترك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم	0,477	000,0
06	تؤمن الشركة أن التدريب هو أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العلمية	0,484	000,0
07	تعطي الشركة أهمية كبيرة للايزو10015 والمتعلق بتدريب الموظفين	0,463	000,0

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط البعد الثاني " . التدريب والتطوير " الخاصة بمحور (إدارة الكفاءة) دالة على وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين عبارات بعد " التدريب والتطوير". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

جدول 14: يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد "تقييم الاداء "

الرقم	العبارة	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
08	تعتمد الشركة على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم	0,497	0,000
09	تشجع الشركة على الإبداع في إنجاز الأعمال وتكافئ المبدعين.	0,446	0,000
10	تحتاج الشركة إلى معلومات كافية وتفصيلية لتطبيق نظام تقييم أداء العاملين بفعالية.	0,386	0,000

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط البعد الثالث "تقييم الأداء" الخاصة بمحور (إدارة الكفاءة) دالة على وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين عبارات بعد "تقييم الأداء". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

**جدول 15:** يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد "الحوافز والتعويضات"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
11	تحتاج الشركة إلى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية وأقدميتهم لتحديد الأجر والراتب بموضوعية	0,321	0,000
12	تهتم المؤسسة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	0,450	0,000
13	تمتلك المؤسسة معلومات على مستويات إنجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلهم لتحديد نوع المكافأة المجزية	0,418	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط البعد الرابع «الحوافز والتعويضات» الخاصة بمحور (إدارة الكفاءة) دالة على وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين عبارات بعد "الحوافز والتعويضات". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الإرتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

**جدول 16:** يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد "التمكين الإداري"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
14	تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين	0,372	0,000
15	تفويض السلطة ونقل الصلاحيات يحظى بقبول الأفراد	0,386	0,000
16	بإمكان الموظف اتخاذ قرار حل مشكل عمل على مستواه	0,309	0,000
17	تتيح المؤسسة فرصا متساوية للجميع من تفويض بعض المهام للقيام بها	0,302	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط البعد الخامس " . التمكين الإداري " الخاصة بمحور (إدارة الكفاءة) دالة على وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين عبارات بعد " التمكين الإداري". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

ا. دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور الأول (العلامة التجارية المؤسسية (المواصفات الرمزية والخصائص العملية)):

جدول 17: يوضح صدق الاتساق الداخلي "التعلق النفسي والعاطفي"

الرقم	العبرة	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
18	كنت سأشعر بخيبة أمل لو أن الشركة التي أعمل بها حاليًا لم تكن موجودة	0,544	0,000
19	سأكون يائسًا لو تفقد الشركة التي أعمل بها حاليًا مكانتها الاقتصادية	0,659	0,000
20	أنا أستمتع بكوني جزءًا من الشركة التي أعمل فيها، مما يمنحني الكثير من السعادة	0,544	0,000
21	من الصعب أن أتصور العمل في أي مكان آخر غير الشركة التي أعمل بها حاليًا	0,524	0,000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط البعد الأول "التعلق النفسي والعاطفي " الخاصة بمحور (العلامة التجارية المؤسسية) دالة على وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين عبارات بعد " التعلق النفسي والعاطفي ". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

جدول 18: يوضح صدق الاتساق الداخلي "المواصفات الوظيفية "

الرقم	العبرة	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
34	تقدم الشركة لموظفيها عمل تشجع الابداع والابتكار وتطبيق المعارف	0,801	0,000
35	الشركة تمنح لموظفيها استقلالية في العمل	0,713	0,000
36	الشركة توفر لموظفيها حرية المبادرة في العمل	0,649	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط البعد الثاني "المواصفات الوظيفية «الخاصة بمحور (العلامة التجارية المؤسسية) دالة على وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين عبارات بعد "المواصفات الوظيفية ". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

جدول 19: يوضح صدق الاتساق الداخلي "العلاقات الاجتماعية "

الرقم	العبرة	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
37	الشركة توفر لموظفيها مناخ عمل جيد	0,628	0,000
38	الشركة تعمل على تعزيز العلاقات الحسنة بين الأفراد	0,589	0,000
39	الشركة تعمل على تعزيز العلاقات بين الموظفين ورؤسائهم الهرميين	0,622	0,000

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط البعد الثالث "العلاقات الاجتماعية «الخاصة بمحور (العلامة التجارية المؤسسية) دالة على وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين عبارات بعد "العلاقات الاجتماعية ". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

جدول 20: يوضح صدق الاتساق الداخلي "توازن الحياة"

الرقم	العبرة	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
40	تقدم الشركة لموظفيها فرصاً لموازنة الحياة الأسرية والمهنية	0,644	0,000
41	تقدم الشركة لموظفيها عملاً يتوافق مع القيم الاجتماعية والدينية	0,340	0,000
42	توفر الشركة لموظفيها أوقات عمل وراحة تتماشى والتزاماتهم الاجتماعية	0,516	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط البعد الرابع "توازن الحياة" الخاصة بمحور (العلامة التجارية المؤسسية) دالة على وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين عبارات بعد "توازن الحياة". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

جدول 21: يوضح صدق الاتساق الداخلي "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"

الرقم	العبرة	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
22	تساهم الشركة في مجال التنمية الاجتماعية	0,682	0,000
23	تهتم الشركة بتعزيز القيم البيئية	0,674	0,000
24	تهتم الشركة بتوفير خدمات اجتماعية معتبرة تجاه موظفيها	0,466	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط البعد الخامس "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" الخاصة بمحور (العلامة التجارية المؤسسية) دالة على وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين عبارات بعد "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.



جدول 22: يوضح صدق الاتساق الداخلي "سمعة المنتجات "

الرقم	العبارة	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
25	منتجات الشركة معروفة جيدًا لعامة الناس	0,342	0,000
26	منتجات الشركة ذات جودة عالية	0,400	0,000
27	تحمل منتجات الشركة قيمًا اجتماعية قوية	0,377	0,000

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط البعد السادس "سمعة المنتجات «الخاصة بمحور (العلامة التجارية المؤسسية) دالة على وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين عبارات بعد " سمعة المنتجات ". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

جدول 23: يوضح صدق الاتساق الداخلي "ثقافة المنظمة"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
28	الشركة التي أعمل بها هي منظمة أخلاقية	0,411	0,000
29	تتمتع الشركة التي أعمل بها بثقافة مؤسسية قوية وواضحة	0,411	0,000
30	تتمتع الشركة بإدارة عالية الجودة	0,434	0,000

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الإرتباط البعد السابع "ثقافة المنظمة «الخاصة بمحور (العلامة التجارية المؤسسية) دالة على وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين عبارات بعد " ثقافة المنظمة ". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

جدول 24: يوضح صدق الاتساق الداخلي "الوظيفة والمسار المهني"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
31	توفر الشركة الاستقرار والأمن الوظيفي لعمالها	0,461	0,000
32	تسعى الشركة لتوفير بيئة تعليمية جيدة لموظفيها وفرصا للتدريب والتطوير وتنمية المهارات	0,494	0,000
33	تقدم الشركة فرصًا جيدة للترقية المهنية لموظفيها	0,457	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط البعد الثامن "الوظيفة والمسار المهني" الخاصة بمحور (العلامة التجارية المؤسسية) دالة على وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين عبارات بعد" الوظيفة والمسار المهني". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

جدول 25: يوضح صدق الاتساق الداخلي "الراتب والتعويضات"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط pearson	القيمة الاحتمالية sig
43	تقدم الشركة رواتب مغرية لموظفيها	0,496	0,000
44	تطبق الشركة قواعد العدالة والمساواة في تخصيص المهام والأنشطة وحجم العمل حسب التعويضات المالية الممنوحة	0,545	0,000
45	تهتم الشركة بتوفير رواتب تنافسية لموظفيها	0,545	0,000
46	تقوم الشركة بتوفير امتيازات اجتماعية معتبرة لموظفيها	0,481	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على SPSS. 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط البعد الثامن "الراتب والتعويضات" الخاصة بمحور (العلامة التجارية المؤسسية) دالة على وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين عبارات بعد" الراتب والتعويضات". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

اسم المتغيرات	عدد العبارات	معدل الفا
إدارة الكفاءة	17	0,93
التعلق النفسي والعاطفي	04	0,83
المواصفات الرمزية	12	0,87
المواصفات العملية	13	0,86
المجموع	46	0,97

### جدول 26: اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الإستبانة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS.V.20

يتضح من الجدول أن ألفا كرو نباخ الكلي أي لكل من المتغيرات «. إدارة الكفاءة» و "التعلق النفسي" و "المواصفات الرمزية للعلامة التجارية" و "المواصفات العملية" بلغ 0.97 أي 97 % وهي قيمة تدل على ارتفاع معدل الثبات وهو ما يؤكد ثبات أداة الدراسة.

### المبحث الرابع: تحليل النتائج

بعد اختبار صدق وثبات أداة الدراسة سنقوم من خلال هذا المبحث إلى تحليل نتائج المعلومات الشخصية لعينة الدراسة، إضافة إلى تحليل نتائج أسئلة المحورين، وأخيرا اختبار صحة الفرضيات من عدمها.

### المطلب الأول: التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لعينات الدراسة

سننظر وفق هذا المطلب إلى تحليل المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وفق متغيرات: الجنس، العمر، مستوى التعليم والخبرة والوظيفة.

أولا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

### جدول 27: توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	194	85,1%
أنثى	34	14,9%
المجموع	228	100

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات SPSS

الشكل 5: توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكثر الأفراد المبحوثين ينتمون إلى فئة ذكور حيث بلغ عددهم 194 موظف أي بنسبة 85% بينما بلغت فئة الإناث بعدد يقدر 34 موظفة أي بنسبة 15% وبالتالي فإن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث بمعدل 1,70% وذلك بسبب ظروف العمل الصعبة التي لا يمكن لفئة الإناث تحملها.

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

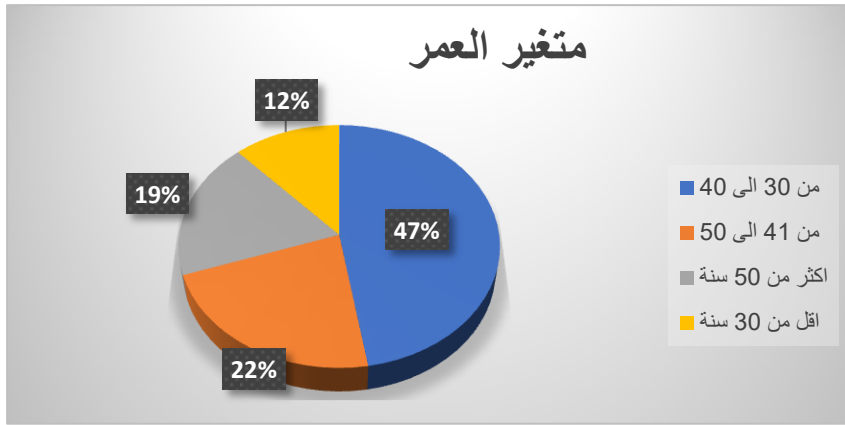
ومما يلي يتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر كالتالي:

جدول 28: يوضح توزيع العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
21.1%	48	اقل من 5 سنوات
32.5%	74	من 5 إلى 10 سنوات
22.8%	52	من 11 إلى 20 سنة
23.7%	54	أكثر من 20 سنة
100%	228	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة من مخرجات SPSS

الشكل 6: يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه: تتراوح أعمار أفراد العينة بين أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة، والفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، حيث تمثل 48% من إجمالي العينة، والفئة العمرية الأقل تمثيلاً هي الفئة العمرية أقل من 30 سنة، حيث تمثل 11.8% من إجمالي العينة.

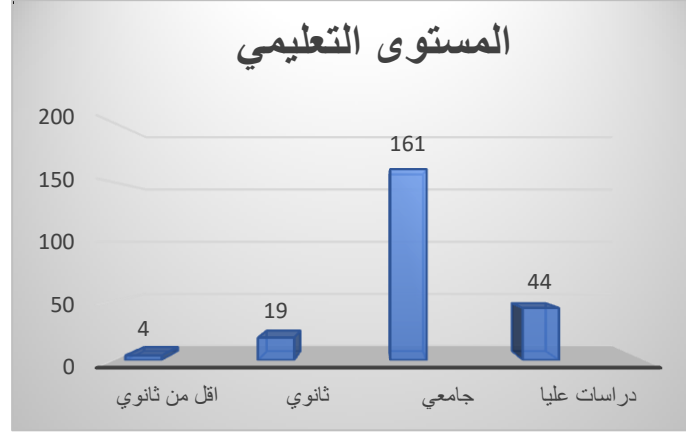
ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

ومما يلي يتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كالتالي:  
جدول 29: يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
1,8%	4	اقل من الثانوي
8,3%	19	الثانوي
70,6%	161	الجامعي
19,3%	44	دراسات عليا
100%	228	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات SPSS

الشكل 7: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة ببرنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الشكل البياني أعلاه أن أغلب أفراد العينة موظفون على أساس شهادات جامعية وعددهم 161 فرد ونسبتها المقدرة بـ 70,6% وتليها الدراسات العليا عددهم 44 فرد المقدرة نسبتها بـ 19,3%. أما أفراد العينة ذو المستوى الثانوي المقدر عددهم 19 بلغت نسبتهم 8,3% ومنه نستنتج أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة ذو المستوى الجامعي مؤهلين وذو كفاءة والقدرة على الانجاز المهام في المؤسسة.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب:

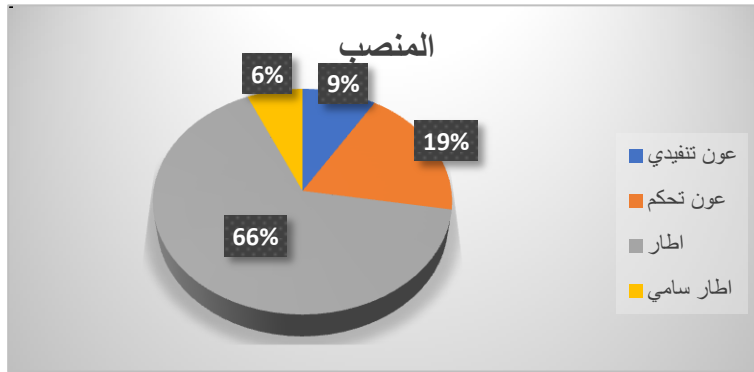
ومما يلي يتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب كالتالي:

جدول 30: يوضح توزيع أفراد العينة حسب منصب

النسبة المئوية	التكرار	المنصب
8,8%	20	عون تنفيذي
18,9%	43	عون تحكم
65,8 %	150	إطار
6,6%	15	إطار سامي
100%	228	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة من مخرجات SPSS

الشكل 8: يوضح توزيع افراد العين حسب المنصب



المصدر: من إعداد الطلبة ببرنامج EXCEL

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن تم توزيع العينة حسب المناصب، حيث أنّ فئة "إطار" هي الأكثر فقط من إجمالي العينة 8,8%، بينما تمثل فئة "عون تنفيذي" 65,8% تمثيلاً بنسبة بينما تمثل فئة "إطار" 18,9% تتوزع باقي فئات المناصب بنسب متفاوتة، حيث تمثل فئة "عون بحكم" 6,6% سامي.

تُظهر البيانات أنّ العينة تميل إلى تمثيل فئة "إطار" بشكل كبير، بينما تمثل باقي فئات المناصب نسباً ضئيلة.

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة:

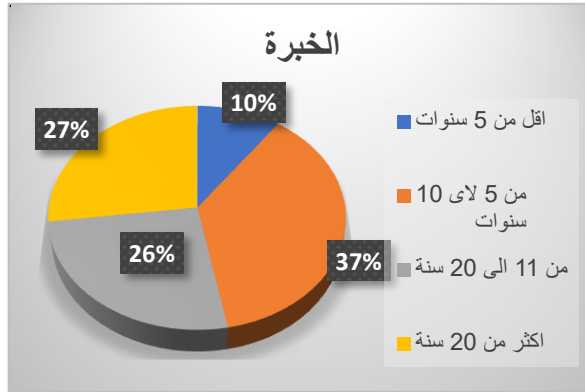
ومما يلي يتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة كالتالي:

جدول 31: يوضح توزيع العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	48	21.1%
من 5 إلى 10 سنوات	74	32.5%
من 11 إلى 20 سنة	52	22.8%
أكثر من 20 سنة	54	23.7%
المجموع	228	100%

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات SPSS

الشكل 9: يوضح توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة ببرنامج EXCEL

من الجدول والشكل نرى بان توزيع افراد العينة متوازن نسبيا حسب فئات الخبرة، حيث تتراوح النسبة المئوية بين 21.1% و 23.7%. وتمثل فئة " من 5 الى 10 سنوات " اعلى فئة ب 32.5%، وتظهر البيانات أن العينة تميل الى تمثيل جميع فئات الخبرة بشكل متوازن نسبيا، وهذا قد يعكس تنوع الخبرات في مديرية سوناطراك - حاسي الرمل - التي تم سحب العينة منها.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل نتائج محاور الدراسة المتمثلة في المحور الأول " إدارة الكفاءة البشرية «والذي يتكون من خمسة أبعاد: والمحور الثاني " العلامة المؤسسية " والمتمثل في تسعة أبعاد وقمنا بالتحليل عن طريق إستخدام التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري بالاستعانة ببرنامج SPSS .



أولاً: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد "الاستقطاب والتوظيف" الخاصة بمحور "إدارة الموارد البشرية".

جدول 32: يوضح إستجابة أفراد العينة الدراسة لبعد " الاستقطاب والتوظيف "

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المقياس	عبارة البعد الأول: استقطاب والتوظيف " إدارة الكفاءات البشرية "
متوسطة	161,1	39,3	38	93	23	67	7	تكرار	1. تستقطب الشركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في المناصب الإدارية
			16.7	8,40	10.1	29.4	3.1	%	
متوسطة	112,1	71,3	58	98	27	38	7	تكرار	2.إن المقابلة عامل أساسي في عملية الاختيار والتعيين
			25.4	43	8,11	16.7	1,3	%	
منخفضة	158,1	21,3	30	77	48	58	15	تكرار	3.تهتم الشركة بجمع المعلومات من مصادر أخرى غير المقابلة، لاستخدامها في المفاضلة
			13.2	3,33	21.1	25.4	6.6	%	
متوسطة	247,1	54,3	56	86	26	44	16	تكرار	4.تعول المؤسسة على العاملين ذوي الخبرة في شغل الوظائف المهمة
			24.6	37.7	11.4	19.3	7	%	

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري جاءت نتائجه كما يلي: بالنسبة للعبارات من 01 إلى 04، فهي تمثل البعد الأول والذي يتعلق ببعد "الاستقطاب والتوظيف". وبعد تحليل النتائج، استجابات أفراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين 3.21 و3.89، والانحراف المعياري يتراوح بين 0.89 و1.11. وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تميل إلى قيمة وسطية، أي يتجه نحو الموافقة، وهذا ما يدل على أن محل الدراسة تولى اهتماماً ببعد الاستقطاب والتوظيف. ثانياً: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد "التدريب و التطوير" الخاصة بمحور "إدارة الموارد البشرية".

جدول 33: يوضح استجابة افراد العينة الدراسة لبعء " التدريب والتطوير "

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المقياس	عبارة البعد الثاني: التدريب والتطوير " إدارة الكفاءات البشرية "
متوسطة	098,1	68,3	50	111	17	44	5	تكرار	5.تهتم الشركة باشتراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم
			9,21	7,48	5,7	3,19	6,2	نسبة %	
متوسطة	079,1	64,3	46	107	29	39	7	تكرار	6.تؤمن الشركة أن التدريب هو أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العلمية
			2,20	6,45	7,12	1,17	1,3	نسبة %	
متوسطة	103,1	45,3	48	61	71	41	7	تكرار	7.تعطي الشركة أهمية كبيرة للايزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين
			1,21	8,26	1,31	18	1,3	نسبة %	

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري جاءت نتائجه كما يلي: بالنسبة للعبارات من 5 إلى 7، فهي تمثل البعد الثاني والذي يتعلق بـ " التدريب والتطوير ". وبعد تحليل النتائج، استجابات أفراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين 3.45 و 68,3، والانحراف المعياري يتراوح بين 1.095 و 1.174. وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تميل إلى قيمة وسطية، أي يتجه نحو الموافقة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتماماً ببعء التدريب والتطوير.

ثالثا: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد "تقييم الأداء" الخاصة بمحور "إدارة الموارد البشرية".

جدول 34: يوضح استجابة أفراد العينة الدراسة لبعد "تقييم الأداء"

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المقياس	عبارة البعد الثالث: تقييم الأداء " إدارة الكفاءات البشرية "
منخفضة	237,1	24,3	35	83	30	61	19	تكرار	8.تعتمد الشركة على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم
			4,15	4,36	2,13	8,26	3,8	نسبة %	
متوسطة	242,1	06,3	26	79	30	68	25	تكرار	9.تشجع الشركة على الإبداع في إنجاز الأعمال وتكافئ المبدعين.
			4,11	6,34	2,13	8,29	11	نسبة %	
منخفضة	150,1	39,3	34	98	29	56	11	تكرار	10.تحتاج الشركة إلى معلومات كافية وتفصيلية لتطبيق نظام تقييم أداء العاملين بفعالية.
			9,14	43	7,12	6,24	8,4	نسبة %	

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري جاءت نتائجه كما يلي: بالنسبة للعبارة من 8 إلى 10، فهي تمثل البعد الرابع والذي يتعلق بـ "تقييم الأداء". وبعد تحليل النتائج، استجابات أفراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارة يتراوح ما بين 3.06 و3.39، والانحراف المعياري يتراوح بين 1.150 و1.242.

وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تميل إلى قيمة وسطية قليلة، أي يتجه نحو الحياد، \*\*وهذا ما يدل على أن محل الدراسة \*\* قد تحتاج إلى بذل المزيد من الجهود لتحسين نظام تقييم الأداء وتلبية احتياجات موظفيها بشكل أفضل والتأكد من أن تقييم الأداء عادل وشفاف ويُساعد الموظفين على تحسين أدائهم.

رابعاً: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد "الحوافز و التعويضات" الخاصة بمحور "إدارة الموارد البشرية".

جدول 35: يوضح استجابة أفراد العينة الدراسة لبعد " الحوافز والتعويضات "

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المقياس	عبارة البعد الرابع "الحوافز والتعويضات" إدارة الكفاءات البشرية "
متوسطة	215,1	63,3	58	95	22	38	15	تكرار	11.تحتاج الشركة إلى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية وأقدميتهم لتحديد الأجر و الراتب بموضوعية
			4,25	7,41	6,9	7,16	6,6	نسبة %	
ضعيفة	154,1	17,3	27	79	42	66	14	تكرار	12.تهتم المؤسسة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية
			8,11	6,34	4,18	9,28	1,6	نسبة %	
ضعيفة	176,1	02,3	16	88	31	70	23	تكرار	13.تمتلك المؤسسة معلومات على مستويات إنجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلهم لتحديد نوع المكافأة المجزية
			0,7	6,38	6,13	7,30	1,10	نسبة %	

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري جاءت نتائجه كما يلي:  
 بالنسبة للعبارات من 11 إلى 13، فهي تمثل البعد الرابع والذي يتعلق بـ " حوافز والتعويضات ". وبعد تحليل النتائج، استجابات أفراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين 3.02 و3.63، والانحراف المعياري يتراوح بين 1.154 و 1.215.  
 حيث أن العبارة 11 قيمتها تتجه نحو الموافقة وأن نظام الحوافز والتعويضات يتم تحديدها عن طريق أقدمية الموظف و مركزه ،  
 أما بالنسبة للعبارتين 12 و13 فقيمها منخفضة أي أن قيمة وسطية قليلة، وهذا ما يجعل على محل

الدراسة أن تولي المزيد من الاهتمام بتحديث نظام تعويضاتها استجابة للمتطلبات التنافسية وأن تجعل نظام المكافأة شفاف و عادل لتحفيز الموظفين على انجاز مهامهم  
**خامسا: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد "التمكين الإداري" الخاصة بمحور "إدارة الموارد البشرية".**

**جدول 36: يوضح استجابة أفراد العينة الدراسة لبعد "التمكين الإداري"**

الانحراف المعياري	النتيجة	المتوسط	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المقياس	عبارة البعد الخامس "الحوافز والتعويضات " إدارة الكفاءات البشرية "
294,1	ضعيفة	23,3	41	76	28	60	23	تكرار	14.تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين
			0,18	3,33	3,12	3,26	1,10	نسبة %	
043,1	ضعيفة	93,2	9	73	55	75	16	تكرار	15.تفويض السلطة ونقل الصلاحيات يحظى بقبول الأفراد
			9,3	0,32	1,24	9,32	0,7	نسبة %	
292,1	ضعيفة	20,3	38	82	17	70	21	تكرار	16.بإمكان الموظف اتخاذ قرار حل مشكل عمل على مستواه
			7,16	0,36	5,7	7,30	2,9	نسبة %	
210,1	ضعيفة	95,2	23	71	27	86	21	تكرار	17.تتيح المؤسسة فرصا متساوية للجميع من تفويض بعض المهام للقيام بها
			1,10	1,31	8,11	7,37	2,9	نسبة %	

**المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات SPSS**

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري جاءت نتائجه كما يلي:  
 بالنسبة للعبارات من 14 إلى 17، فهي تمثل البعد الخامس والذي يتعلق بـ "التمكين الإداري". وبعد تحليل النتائج، استجابات أفراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين 93,2 و 23,3، والانحراف المعياري يتراوح بين 043,1 و 294,1 وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تميل إلى قيمة وسطية قليلة، أي يتجه نحو الحياد، وهذا ما يدل على أن محل الدراسة لا يولي اهتمام بمنظور التمكين الإداري ولا يسعى لمنح الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرار ولا على حل مشاكل لتحسين بيئة العمل.

سادسا: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد "التعلق النفسي و العاطفي" الخاصة بمحور "العلامة التجارية المؤسسية".

جدول 37: يوضح استجابة أفراد العينة الدراسة لبعد "التعلق النفسي والعاطفي"

الانحراف المعياري	المتوسط	موافق تماما	موافق	محايد	معارض	معارض تماما	التكرار	النسبة %	عبارة البعد الأول "التعلق النفسي والعاطفي في المحور الثاني" العلامة التجارية المؤسسية "
متوسطة	245,1	38,3	48	79	26	62	13	7,5	18. كنت سأشعر بخيبة أمل لو أن الشركة التي أعمل بها حاليًا لم تكن موجودة
متوسطة	143,1	84,3	78	86	19	40	5	2,2	19. سأكون يائسًا لو تفقدت الشركة التي أعمل بها حاليًا مكانتها الاقتصادية
متوسطة	131,1	61,3	54	87	39	40	8	5,3	20. أنا أستمتع بكوني جزءًا من الشركة التي أعمل فيها، مما يمنحني الكثير من السعادة
ضعيفة	269,1	96,2	34	50	45	72	27	8,11	21. من الصعب أن أتصور العمل في أي مكان آخر غير الشركة التي أعمل بها حاليًا

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري جاءت نتائجه كما يلي: من خلال تحليل نتائج استجابات أفراد العينة، نلاحظ أنّ متوسط الحسابي لاستجاباتهم على العبارات المتعلقة بالتعلق النفسي والعاطفي يتراوح ما بين 2.96 و 3.84. ويشير هذا إلى أنّ استجابات أفراد العينة تتوزع بشكل متوسط حول قيمة 3، أي يميلون إلى الحياد في تقييمهم لمدى شعورهم بالتعلق النفسي والعاطفي مع العمل.

ولكن عند الأخذ بعين الاعتبار أنّ 42 موظفًا من أصل 228 موظفًا في العينة (أي ما يعادل 18.4%) قد أمضوا أكثر من 50 عامًا في الشركة، و 51 موظفًا (أي ما يعادل 22.4%) تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 عامًا، يصبح من المرجح أنّ ارتفاع متوسط الحسابي في هذه الفئة العمرية قد يرجع إلى شعورهم بالروتين والاستقرار نتيجة طول مدة عملهم في نفس المؤسسة.

ويدعم هذا الاستنتاج ملاحظة أنّ بعض الموظفين أعربوا عن رغبة في ترك العمل إذا سنحت لهم الفرصة. وقد يكون ذلك دليلًا على أنّ شعورهم بالتعلق النفسي والعاطفي بالعمل لا ينبع بالضرورة من رضا حقيقي عن العمل، بل من عدم وجود بدائل أخرى متاحة لهم في السوق.

وبالتالي، يمكن القول أنّ نتائج تحليل التعلق النفسي والعاطفي مُتباينة وتحتاج إلى تفسير حذر في ضوء سياق العمل وخصائص أفراد العينة.

سابعاً: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد "المواصفات الوظيفية" الخاصة بمحور "العلامة التجارية المؤسسية" - المواصفات العملية

جدول 38: يوضح استجابة أفراد العينة الدراسة لبعد "المواصفات الوظيفية"

الانحراف المعياري	النتيجة	المتوسط	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المعياري	عبارة البعد الثاني "المواصفات الوظيفية" في المحور الثاني "العلامة التجارية المؤسسية" - المواصفات العملية -
207,1	ضعيفة	98,2	28	60	38	83	19	تكرار	22. تقدم الشركة لموظفيها إمكانيات عمل تشجع الإبداع والابتكار وتطبيق المعارف
			3,12	3,26	7,16	4,36	3,8	نسبة %	
166,1	ضعيفة	95,2	24	63	33	94	14	تكرار	23. الشركة تمنح لموظفيها استقلالية في العمل
			5,10	6,27	5,14	2,41	1,6	نسبة %	
168,1	ضعيفة	97,2	23	65	41	81	18	تكرار	24. الشركة توفر لموظفيها حرية المبادرة في العمل
			1,10	5,28	0,18	5,35	9,7	نسبة %	

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري جاءت نتائجه كما يلي: بالنسبة للعبارات من 22 إلى 24، فهي تمثل البعد الأول والذي يتعلق بـ" المواصفات الوظيفية". وبعد تحليل النتائج، استجابات أفراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين 97,2 و98,2، والانحراف المعياري يتراوح بين 166,1 و207,1 وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تتوزع بشكل متوسط نحو القيمة 3 وهذا ما يدل على أن محل الدراسة اهتمامه بتصميم مواصفات وظيفية تتوافق مع احتياجات الموظفين بشكل ضعيف. وقد تحتاج المؤسسة إلى إجراء المزيد من الدراسات لفهم احتياجات الموظفين بشكل أفضل وتحسين بيئة العمل لجعلها أكثر ملاءمة للإبداع والابتكار وتقديم تحفيزات كافية للموظفين ومنحهم المزيد من الاستقلالية في عملهم لجعلهم يشعرون بالمسؤولية والثقة والتأكد من أنّ المواصفات الوظيفية تُلبي توقعاتهم وتُساعدهم على الشعور بالرضا الوظيفي.

سابعاً: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد "العلاقات الاجتماعية" الخاصة بمحور "العلامة التجارية المؤسسية" - المواصفات العملية -

جدول 39: يوضح استجابة أفراد العينة الدراسة لبعد "العلاقات الاجتماعية"

الانحراف المعياري	المتوسط	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المعياري	عبارة البعد الثالث "العلاقات الاجتماعية" في المحور الثاني "العلامة التجارية المؤسسية" - المواصفات العملية -
متوسطة	159,1	09,3	25	76	35	79	13	25. الشركة توفر لموظفيها مناخ عمل جيد
			0,11	3,33	4,15	6,34	7,5	نسبة %
ضعيفة	176,1	96,2	21	69	40	77	21	26. الشركة تعمل على تعزيز العلاقات الحسنة بين الأفراد
			2,9	3,30	5,17	8,33	2,9	نسبة %
ضعيفة	188,1	71,2	17	52	42	83	34	27. الشركة تعمل على تعزيز العلاقات بين الموظفين ورؤسائهم الهرميين
			5,7	8,22	4,18	4,36	9,14	نسبة %

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري جاءت نتائجه كما يلي: بالنسبة للعبارات من 25 إلى 27، فهي تمثل البعد الأول والذي يتعلق بـ "العلاقات الاجتماعية". وبعد تحليل النتائج، استجابات أفراد العينة تبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين 71,2 و 09,3، والانحراف المعياري يتراوح بين 159,1 و 188,1 وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تميل إلى قيمة متوسطة، أي تتجه نحو الحياد في تقييمهم للعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة. ولكن هناك بعض الاختلافات الطفيفة في مشاعر أفراد العينة تجاه هذا الموضوع. حيث يجب على الشركة أن تستمر في جمع المعلومات لفهم احتياجات الموظفين بشكل أفضل وتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.



سابعاً: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد "التوازن الحياة" الخاصة بمحور "العلامة التجارية المؤسسية" - المواصفات العملية -

جدول 40: يوضح استجابة أفراد العينة الدراسة لبعد "توازن الحياة"

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المعيار	عبارة البعد الرابع "توازن الحياة" في المحور الثاني "العلامة التجارية المؤسسية" - المواصفات العملية -
ضعيفة	133,1	82,2	15	63	37	92	21	تكرار	28. تقدم الشركة لموظفيها فرصاً لموازنة الحياة الأسرية والمهنية
			6,6	6,27	2,16	4,40	2,9	نسبة %	
متوسطة	026,1	52,3	33	108	35	49	3	تكرار	29. تقدم الشركة لموظفيها عملاً يتوافق مع القيم الاجتماعية والدينية
			5,14	4,47	4,15	5,21	3,1	نسبة %	
ضعيفة	214,1	12,3	28	80	31	70	19	تكرار	30. توفر الشركة لموظفيها أوقات عمل وراحة تتماشى والتزاماتهم الاجتماعية
			3,12	1,35	6,13	7,30	3,8	نسبة %	

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري جاءت نتائجه كما يلي: بالنسبة للعبارات من 28 إلى 30، فهي تمثل البعد الأول والذي يتعلق بـ "توازن الحياة". وبعد تحليل النتائج، تقع قيم المتوسط الحسابي للعبارات بين 2.82 و 3.52، بينما يتراوح الانحراف المعياري بين 1.026 و 1.214. وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تميل إلى قيمة متوسطة منخفضة، أي تتجه نحو عدم الرضا بشكل عام عن توازن الحياة بين العمل والحياة الشخصية حيث يمكن تفسير انخفاض المتوسط الحسابي وارتفاع الانحراف المعياري في العبارة ( 28 تقدم الشركة لموظفيها فرصاً لموازنة الحياة الأسرية والمهنية (بسبب نظام العمل في الشركة الذي يُجبر الموظفين على البقاء بعيداً عن أسرهم لمدة شهر فما فوق في منطقة نائية مثل حاسي الرمل في الصحراء. وقد يُؤدّي ذلك إلى شعور الموظفين بعدم الراحة والصعوبة في موازنة حياتهم العملية وحياتهم الشخصية ويمكن فهم انخفاض المتوسط الحسابي في العبارة 30 توفر الشركة لموظفيها أوقات عمل وراحة تتماشى والتزاماتهم الاجتماعية بسبب عدم التزام الشركة بعطلات الأسبوع المعتادة والعمل في المناسبات الدينية والوطنية. وقد يُؤدّي ذلك إلى شعور الموظفين بعدم الرضا عن ساعات العمل وصعوبة التواجد مع العائلة والأصدقاء.

وبناءً على ذلك، يُمكن القول أنّ محل الدراسة يُواجه تحديات كبيرة في تحقيق توازن الحياة للموظفين

بسبب نظام العمل وبيئة العمل الصعبة. ولكن هناك بعض الجهود من جانب الشركة لتوفير عمل يتوافق مع قيم الموظفين.

سابعاً: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" الخاصة بمحور "العلامة التجارية المؤسسية" - المواصفات الرمزية -

جدول 41: يوضح استجابة أفراد العينة الدراسة لبعد "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المعياري	عبارة البعد الخامس "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" في المحور الثاني "العلامة التجارية المؤسسية" - المواصفات الرمزية -
متوسطة	072،1	54،3	40	100	34	50	4	تكرار	31. تساهم الشركة في مجال التنمية الاجتماعية
			5،17	9،43	9،14	9،21	8،1	%	
ضعيفة	165،1	32،3	32	94	31	58	13	تكرار	32. تهتم الشركة بتعزيز القيم البيئية
			0،14	2،41	6،13	4،25	7،5	%	
ضعيفة	165،1	00،3	15	87	31	73	22	تكرار	33. تهتم الشركة بتوفير خدمات اجتماعية معتبرة تجاه موظفيها
			6،6	2،38	6،13	0،32	6،9	%	

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري جاءت نتائجه كما يلي: بالنسبة للعبارات من 31 إلى 33، فهي تمثل البعد الأول والذي يتعلق بـ "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة". وبعد تحليل النتائج، تقع قيم المتوسط الحسابي للعبارات بين 3.00 و 3.54، بينما يتراوح الانحراف المعياري بين 1.072 و 1.165. وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تميل إلى قيمة متوسطة، أي تتجه نحو الشعور بأن للمؤسسة مسؤولية اجتماعية متوسطة المستوى. حيث تفسير ارتفاع المتوسط الحسابي في العبارة (31) تساهم الشركة في مجال التنمية الاجتماعية (بأن المؤسسة تُشارك في بعض المبادرات مثل تقديم رعاية الصحية لسكان المنطقة بالمجان، بناء المساجد، تحسين البنية التحتية لمنطقة حاسي الرمل، دعم جمعيات الرياضية و لكن في الموظفون غير راضين من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الشركة حيث انخفض المتوسط الحسابي في العبارة 33.

سابعاً: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد " سمعة المنتجات " الخاصة بمحور "العلامة التجارية المؤسسية" - المواصفات الرمزية -

جدول 42: يوضح استجابة أفراد العينة الدراسة لبعد " سمعة المنتجات "

الانحراف المعياري	النتيجة	المتوسط	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المقياس	عبارة البعد السادس " سمعة المنتجات " في المحور الثاني " العلامة التجارية المؤسسية " - المواصفات الرمزية -
072,1	مرتفعة	04,4	94	86	15	29	4	تكرار	34. منتجات الشركة معروفة جيداً لعامة الناس
			2,41	7,37	6,6	7,12	8,1	%	
0991,1	متوسطة	01,4	83	93	26	24	2	تكرار	35. منتجات الشركة ذات جودة عالية
			4,36	8,40	4,11	5,10	09,1	%	
042,1	متوسطة	82,3	67	89	37	33	2	تكرار	36. تحمل منتجات الشركة قيماً اجتماعية قوية
			4,29	0,39	2,16	5,14	0,9	%	

المصدر: من Y أعداد الطلبة من مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري جاءت نتائجه كما يلي: بالنسبة للعبارات من 34 إلى 36، فهي تمثل البعد الأول والذي يتعلق بـ "سمعة المنتجات". وبعد تحليل النتائج، تقع قيم المتوسط الحسابي للعبارات بين 3.82 و 4.04، بينما يتراوح الانحراف المعياري بين 0.991 و 1.072. وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تميل إلى قيمة مرتفعة، أي تتجه نحو الشعور بأن منتجات الشركة تتمتع بسمعة جيدة بشكل عام. وبناءً على ذلك، يُمكن القول أن محل الدراسة يُحقق نجاحاً كبيراً في حصول منتجاته على سمعة جيدة لدى الجمهور. وهذا يُعد إنجازاً مهماً ل شركة كبيرة مثل سوناطراك للمحروقات التي تُعد من أهم الشركات في الجزائر.

سابعاً: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد " ثقافة المنظمة " الخاصة بمحور "العلامة التجارية المؤسسية" - المواصفات الرمزية -

جدول 43: يوضح استجابة أفراد العينة الدراسة لبعد " ثقافة المنظمة"

الانحراف المعياري	المتوسط	موافق تماماً	موافق	محايد	معارض	معارض تماماً	المقياس	عبارة البعد السابع " ثقافة المنظمة " في المحور الثاني " العلامة التجارية المؤسسية - المواصفات الرمزية -
متوسطة	025,1	55,3	36	103	46	37	6	37. الشركة التي أعمل بها هي منظمة أخلاقية
			8,15	2,45	2,20	2,16	6,2	نسبة %
منخفضة	050,1	30,3	26	87	50	60	5	38. تتمتع الشركة التي أعمل بها بثقافة مؤسسية قوية وواضحة
			4,11	2,38	9,21	3,26	2,2	نسبة %
منخفضة	266,1	03,3	30	70	29	74	25	39. تتمتع الشركة بإدارة عالية الجودة
			2,13	7,30	7,12	5,32	0,11	نسبة %

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري جاءت نتائجه كما يلي: بالنسبة للعبارات من 37 إلى 39، فهي تمثل البعد الأول والذي يتعلق بـ "ثقافة المنظمة". وبعد تحليل النتائج، تقع قيم المتوسط الحسابي للعبارات بين 3.03 و 3.55، بينما يتراوح الانحراف المعياري بين 1.025 و 1.266. وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تميل إلى قيمة متوسطة منخفضة، أي تتجه نحو الشعور بأن ثقافة المنظمة ليست مثالية بشكل عام. يُمكن تفسير انخفاض المتوسط الحسابي في العبارة "39 تتمتع الشركة بإدارة عالية الجودة" بأن الموظفين لا يشعرون بأن الإدارة تُقدّم قيادة فعّالة ودعماً كافياً لهم. وبينما يُشير ارتفاع المتوسط الحسابي في العبارة "37 الشركة التي أعمل بها هي منظمة أخلاقية" إلى أنّ الموظفين يشعرون بأنّ الشركة تُمارس أعمالها بشكل أخلاقي ومسؤول. وقد يُساهم ذلك في تحسين صورة الشركة لدى الموظفين والجمهور، ويُشير المتوسط الحسابي المتوسط في العبارة "38 تتمتع الشركة بثقافة مؤسسية قوية وواضحة" إلى أنّ الموظفين يشعرون بأنّ هناك بعض الجهود من جانب المنظمة لبناء ثقافة مؤسسية قوية. وبناءً على ذلك، يُمكن القول أنّ محل الدراسة يُواجه بعض التحديات في تحسين ثقافة المنظمة من وجهة نظر الموظفين. ولكن هناك بعض الجهود الإيجابية من جانب المنظمة في هذا الصدد.

سابعاً: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعء " الوظيفة والمسار المهني " الخاصة بمحور "العلامة التجارية المؤسسية" - المواصفات الرمزية-

جدول 44: يوضح استجابة أفراد العينة الدراسة لبعء " الوظيفة والمسار المهني "

الانحراف المعياري	المتوسط	موافق تماماً	موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	تكرار	عبارة البعد الثامن " الوظيفة والمسار المهني «في المحور الثاني" العلامة التجارية المؤسسية -المواصفات الرمزية -
متوسطة	072,1	66,3	48	107	26	42	5	40. توفر الشركة الاستقرار والأمن الوظيفي لعمالها
			1,21	9,46	4,11	4,18	2,2	نسبة %
منخفضة	115,1	30,3	26	96	39	55	12	41. تسعى الشركة لتوفير بيئة تعليمية جيدة لموظفيها وفرصاً للتدريب والتطوير وتنمية المهارات
			4,11	1,42	1,17	1,24	3,5	نسبة %
منخفضة	163,1	91,2	17	73	30	88	20	42. تقدم الشركة فرصاً جيدة للترقية المهنية لموظفيها
			5,7	0,32	2,13	6,38	8,8	نسبة %

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري جاءت نتائجه كما يلي: بالنسبة للعبارات من 40 إلى 42، فهي تمثل البعد الأول والذي يتعلق بـ "الوظيفة والمسار المهني". وبعد تحليل النتائج، تقع قيم المتوسط الحسابي للعبارات بين 2.91 و3.66، بينما يتراوح الانحراف المعياري بين 1.072 و1.163. وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تميل إلى قيمة متوسطة منخفضة، أي تتجه نحو الشعور بأنّ الشركة لا توفر فرصاً كافية لـ التطوير المهني والتقدم الوظيفي بشكل عام.

يُمكن تفسير انخفاض المتوسط الحسابي في العبارة " 42تقدم الشركة فرصاً جيدة لـ الترقية المهنية لـ موظفيها" بأنّ الموظفين لا يشعرون بأنّ هناك فرصاً حقيقية لـ الترقية في الشركة بسبب نظام الترقيات الذي يعتمد بشكل كبير على وجود شواغر في الهيكل التنظيمي. وقد يُؤدّي ذلك إلى شعور الموظفين بالإحباط وعدم الدافع لـ العمل بجد.

وبينما يُشير ارتفاع المتوسط الحسابي في العبارة " 40توفر الشركة الاستقرار والأمن الوظيفي لـ عمالها" إلى أنّ الموظفين يشعرون بأنّ وظائفهم مستقرة وآمنة.

ويُشير المتوسط الحسابي المتوسط في العبارة 41 إلى أنّ الموظفين يشعرون بأنّ الشركة تبذل بعض الجهود لتوفير فرص لـ التدريب والتطوير لكنها ليست فعالة بشكل كافٍ لمراعاة احتياجات الموظفين.

سابعاً: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد " الراتب والتعويضات المالية " الخاصة بمحور "العلامة التجارية المؤسسية" - المواصفات العملية -

جدول 45: يوضح استجابة أفراد العينة الدراسة لبعد " الراتب و التعويضات المالية "

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المعياري	عبارة البعد التاسع " الراتب والتعويضات المالية «في المحور الثاني" العلامة التجارية المؤسسية -المواصفات العملية -
منخفضة	172,1	74,2	15	59	36	88	30	تكرار	43. تقدم الشركة رواتب مغرية لموظفيها
			6,6	25,9	15,8	38,6	13,2	نسبة %	
منخفضة	116,1	53,2	9	48	35	98	38	تكرار	44. تطبق الشركة قواعد العدالة والمساواة في تخصيص المهام والأنشطة وحجم العمل حسب التعويضات المالية الممنوحة
			3,9	21,1	15,4	43,0	16,7	نسبة %	
منخفضة	072,1	49,2	12	33	42	108	33	تكرار	45. تهتم الشركة بتوفير رواتب تنافسية لموظفيها
			5,3	14,5	18,4	47,4	14,5	نسبة %	
منخفضة	087,1	44,2	4	49	35	95	45	تكرار	46. تقوم الشركة بتوفير امتيازات اجتماعية معتبرة لموظفيها
			1,8	21,5	15,4	41,7	19,7	نسبة %	

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري جاءت نتائجه كما يلي:

بالنسبة للعبارات من 43 إلى 46، فهي تمثل البعد الأول والذي يتعلق بـ "الراتب والتعويضات المالية". وبعد تحليل النتائج، تقع قيم المتوسط الحسابي للعبارات بين 2.44 و 2.74، بينما يتراوح الانحراف المعياري بين 1.072 و 1.172. وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تميل إلى قيمة منخفضة، أي تتجه نحو الشعور بأن الرواتب والتعويضات المالية ليست مرضية بشكل عام.

يُمكن تفسير انخفاض المتوسط الحسابي في جميع العبارات بأن الموظفين غير راضين عن رواتبهم وتعويضاتهم المالية لعدة أسباب:

- قلة الراتب مقارنة بالمخاطر والمجهود الذي يبذلونه في العمل.
- عدم المساواة في الرواتب بين موظفي الشركة وموظفي الشركات الأخرى.
- عدم عدالة نظام التعويضات المالية بين الموظفين الذين يعملون في مناطق مختلفة أو في وظائف مختلفة.

## المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سنناقش فروض الدراسة بعد تحليل البيانات وفقا لهدف موضوع الدراسة العلامة التجارية لصاحب العمل كرافعة لاستقطاب الكفاءات، وجاءت الفروض على النحو التالي:

• **فرضيات الدراسة:** لتحقيق هذا الغرض تم استخراج معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل الانحدار، وكذلك اظهار نتائج جميع العبارات المستخدمة لقياس كل فرضية من فرضيات الدراسة وفيما يلي تفصيلا لذلك:

• **الإشكالية الرئيسية:** ما انعكاسات العلامة التجارية المؤسسية في تعزيز القدرة على استقطاب الكفاءات لدى مجمع سوناطراك، وما دور التعلق النفسي والعاطفي في تفسير ذلك؟

**الفرضية الرئيسية H3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العلامة التجارية المؤسسية والقدرة على استقطاب الكفاءات لدى مجمع سوناطراك بمديرية الجهوية لحاسي الرمل

• **الفرضيات الفرعية:**

▪ **الفرضية الفرعية الأولى H1:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمواصفات الرمزية للعلامة التجارية المؤسسية على استقطاب الكفاءات لدى مجمع سوناطراك بالمديرية الجهوية لحاسي الرمل

▪ **الفرضية الفرعية الثانية H2:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمواصفات العملية للعلامة التجارية المؤسسية على استقطاب الكفاءات لدى مجمع سوناطراك بالمديرية الجهوية لحاسي الرمل

▪ **الفرضية الفرعية الثالثة H3:** التعلق النفسي والعاطفي لا يتوسط العلاقة بين العلامة التجارية المؤسسية واستقطاب الكفاءات لدى مجمع سوناطراك بالمديرية الجهوية لحاسي الرمل

• **اختبار الفرضية الرئيسية:**

لمعرفة اثر ابعاد العلامة التجارية المؤسسية و القدرة على استقطاب الكفاءات لدى مجمع سوناطراك، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض احدى الفرضيتين المساعدةتين الاتيتين:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة بين ابعاد العلامة التجارية المؤسسية و القدرة على الاستقطاب الكفاءات لدى مجمع سوناطراك

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد العلامة التجارية المؤسسية و القدرة على الاستقطاب الكفاءات لدى مجمع سوناطراك

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتأكد من التأثير :

حيث:

Y : المتغير التابع " استقطاب الكفاءات "

X1 : المتغير المستقل " العلامة التجارية المؤسسية "

a0 : الثابت و تمثل القيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر .

a1 : معامل الانحدار للمتغير المستقل

u : الخطأ العشوائي .

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + u$$

جدول 46: نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

قيمة الارتباط R	معامل R <sup>2</sup>	معامل التحديد مصحح	معدل التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F قيمة	مستوى الدلالة sig
0,794 <sup>a</sup>	0,631	0,629	بين المجموعات	895,96	970,14	1	711,385	0.000
			داخل المجموعات	773,56	103,0	226		
			المجموع	668,153		227		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع استقطاب الكفاءات والمتغير المستقل العلامة التجارية المؤسسية، حيث تشير R إلى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 79% وهي درجة ارتباط مرتفعة، كما أن معامل التحديد R<sup>2</sup> تشير إلى أن المتغير المستقل العلامة التجارية المؤسسية يفسر 63% من التباين الحاصل في المتغير التابع استقطاب الكفاءات. تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة sig 0.000 أقل من 0.05 وعليه نقول إن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

جدول 47: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلامة التجارية المؤسسية كرافعة لاستقطاب الكفاءات

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Bêta	قيمة المحسوبة	t	مستوى الدلالة sig
استقطاب الكفاءات	الجزء الثابت	0,659		744,4		0.000
	العلامة التجارية المؤسسية	0,834	0,794	640,19		0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.



يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين العلامة التجارية المؤسسية واستقطاب الكفاءات حيث بلغ معامل العلامة التجارية المؤسسية 0,834 الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل العلامة التجارية المؤسسية بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 0,834 من المتغير التابع استقطاب الكفاءات.

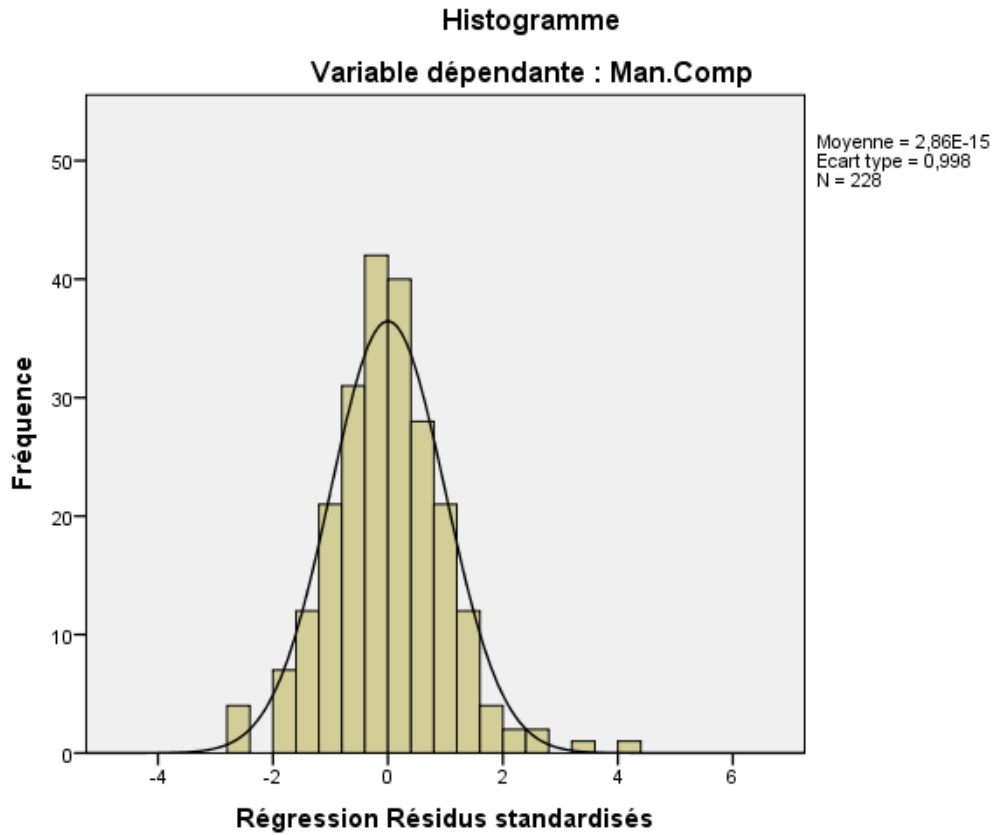
كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 640,19 وهي أكبر من t الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على H ان العلامة التجارية المؤسسية هو متغير لاستقطاب الكفاءات وبالتالي نقول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد العلامة التجارية المؤسسية و القدرة على استقطاب الكفاءات لدى مجمع سوناطراك مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 والمتمثلة فيما يلي:

← يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العلامة التجارية المؤسسية و القدرة على استقطاب الكفاءات على مستوى مجمع سوناطراك بالمديرية الجهوية لحاسي الرمل.

و المعادلة التالية توضح العلاقة :

$$y = 0,659 + (علامة التجارية المؤسسية)0,834$$

الشكل 10: يوضح اختبار التوزيع الطبيعي للعلاقة الرابطة بين متغيرات الدراسة حسب مقاييس التقلطح والتكوير



**المصدر: من مخرجات SPSS**

يُظهر المخطط البياني توزيعًا إيجابيًا مُماثلًا للجرس، حيث تتركز معظم الملاحظات حول قيمة متوسطة لقدرة الاستقطاب.

مع ازدياد قيمة متغير العلامة التجارية المؤسسية، تزداد أيضًا قيمة قدرة الاستقطاب، مما يُشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.

يتوافق توزيع البيانات في المخطط البياني مع النتائج المُستمدة من تحليلات الارتباط والانحدار المتعدد. بشكل عام، يُقدم المخطط البياني دعمًا بصريًا قويًا للنتائج الإحصائية التي تُشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية عالية بين متغيري العلامة التجارية المؤسسية وقدرة الاستقطاب في سوناطراك بحاسي الرمل

• **اختبار الفرضيات الفرعية:**

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (variance of Analyses) للتأكد من صلاحية النموذج الإختبار الفرضيات الفرعية.

**الفرضية الفرعية 1:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للموصفات الرمزية للعلامة التجارية المؤسسية على استقطاب الكفاءات لدى مجمع سوناطراك.

جدول 48: نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية 1

مستوى الدلالة sig	F قيمة	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	معدل التباين	معامل التحديد المصحح	معامل $R^2$	قيمة الارتباط $R$
0.000	168,261	1	381,82	381,82	بين المجموعات	0,534	0,536	0,732 <sup>a</sup>
		226	0,315	287,71	داخل المجموعات			
		227		668,153	المجموع			

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع استقطاب الكفاءات والمتغير المستقل " المواصفات الرمزية للعلامة التجارية المؤسسية " حيث تشير R إلى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 73 % وهي درجة ارتباط مرتفعة، كما أن معامل التحديد  $R^2$  تشير إلى أن المتغير المستقل المواصفات الرمزية للعلامة التجارية المؤسسية يفسر 53% من التباين الحاصل في المتغير التابع استقطاب الكفاءات. تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة sig 0.000 أقل من 0.005 وعليه نقول إن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

جدول 49: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمواصفات الرمزية للعلامة التجارية المؤسسية

واستقطاب الكفاءات

مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	معامل $B\hat{e}t\alpha$	معاملات المعادلة	النموذج	المتغير التابع
0.000	119,4		0,686	الجزء الثابت	استقطاب الكفاءات
0.000	161,16	732,0	759,0	المواصفات الرمزية للعلامة التجارية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين الموصفات الرمزية للعلامة التجارية المؤسسية واستقطاب الكفاءات حيث بلغ معامل الانحدار الموصفات الرمزية للعلامة التجارية 759,0

الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل الموصفات الرمزية للعلامة التجارية بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 759,0 من المتغير التابع استقطاب الكفاءات.

كما أن قيمة t المحسوبة تساوي 161,16 وهي أكبر من t المجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 000,0 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن الموصفات الرمزية للعلامة التجارية المؤسسية هو متغير مفسر لاستقطاب الكفاءات وبالتالي نقول انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموصفات الرمزية للعلامة التجارية المؤسسية على استقطاب الكفاءات على مستوى مجمع سوناطراك مما يعني رفض الفرضية العدمية H<sub>0</sub> وقبول الفرضية البديلة H<sub>1</sub> والمتمثلة فيما يلي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للموصفات الرمزية للعلامة التجارية المؤسسية على استقطاب الكفاءات ←

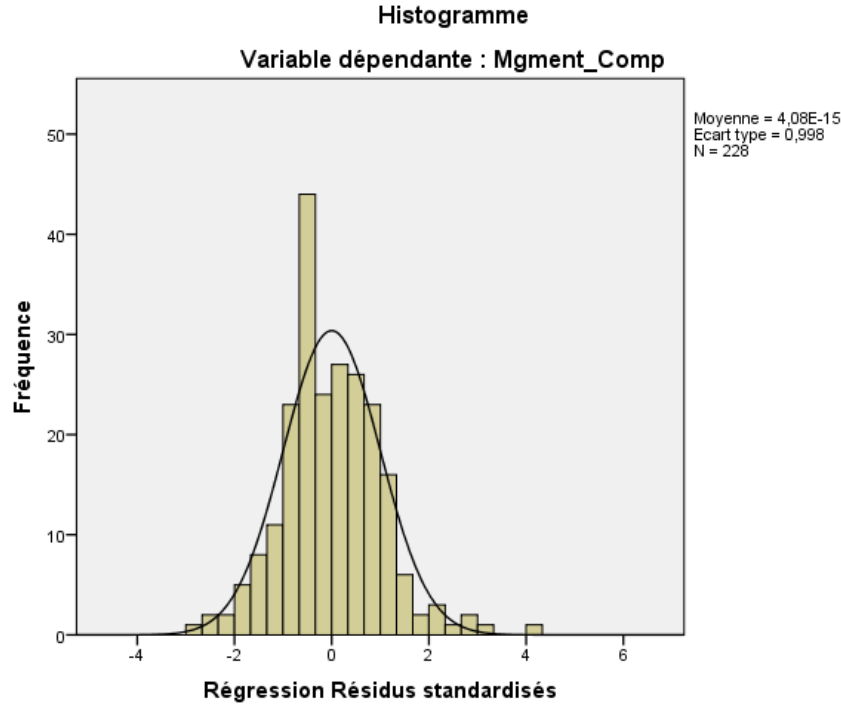
لدى مجمع سوناطراك بحاسي الرمل

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير الموصفات الرمزية للعلامة التجارية المؤسسية ومتغير

استقطاب الكفاءات:

$$y = 0,795 + (الموصفات الرمزية للعلامة التجارية) 0,686$$

الشكل 11: يوضح اختبار التوزيع الطبيعي للعلاقة الرابطة بين متغيرات الدراسة حسب مقاييس التفلطح والتكوير



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

يُظهر المخطط البياني توزيعًا إيجابيًا مُماثلًا للجرس، حيث تتركز معظم الملاحظات حول قيمة متوسطة لقدرة الاستقطاب.

مع ازدياد قيمة متغير المواصفات الرمزية للعلامة التجارية المؤسسية، تزداد أيضًا قيمة قدرة الاستقطاب، مما يُشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.

يدعم هذا الشكل من التوزيع وجود تأثير قوي لمتغير المواصفات الرمزية للعلامة التجارية المؤسسية على قدرة الاستقطاب، كما هو مُشار إليه في تحليلات الارتباط والانحدار المتعدد.

**الفرضية الفرعية 2:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمواصفات العملية للعلامة التجارية المؤسسية على استقطاب الكفاءات لدى مجمع سوناطراك.

جدول 50: نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية 2

قيمة الارتباط R	معامل R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	معدل التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F قيمة	مستوى الدلالة sig
0,763 <sup>a</sup>	0,583	0,581	بين المجموعات	519,89	519,89	1	377,315	0.000
			داخل المجموعات	149,64	0,284	226		
			المجموع	668,153		227		

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع استقطاب الكفاءات والمتغير المستقل " المواصفات العملية للعلامة التجارية المؤسسية «حيث تشير R إلى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 76 % وهي درجة ارتباط مرتفعة، كما أن معامل التحديد R<sup>2</sup> تشير إلى أن المتغير المستقل المواصفات الرمزية للعلامة التجارية المؤسسية يفسر 58% من التباين الحاصل في المتغير التابع استقطاب الكفاءات تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة sig 0.000 أقل من 0.005 وعليه نقول إن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

جدول 51: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمواصفات العملية للعلامة التجارية المؤسسية

واستقطاب الكفاءات

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Bêta	قيمة المحسوبة	t	مستوى الدلالة sig
استقطاب الكفاءات	الجزء الثابت	213,1		854,9		0.000
	المواصفات العملية للعلامة التجارية	732,0	763,0	759,17		0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين المواصفات العملية للعلامة التجارية المؤسسية واستقطاب الكفاءات حيث بلغ معامل الانحدار المواصفات الرمزية للعلامة التجارية 732,0

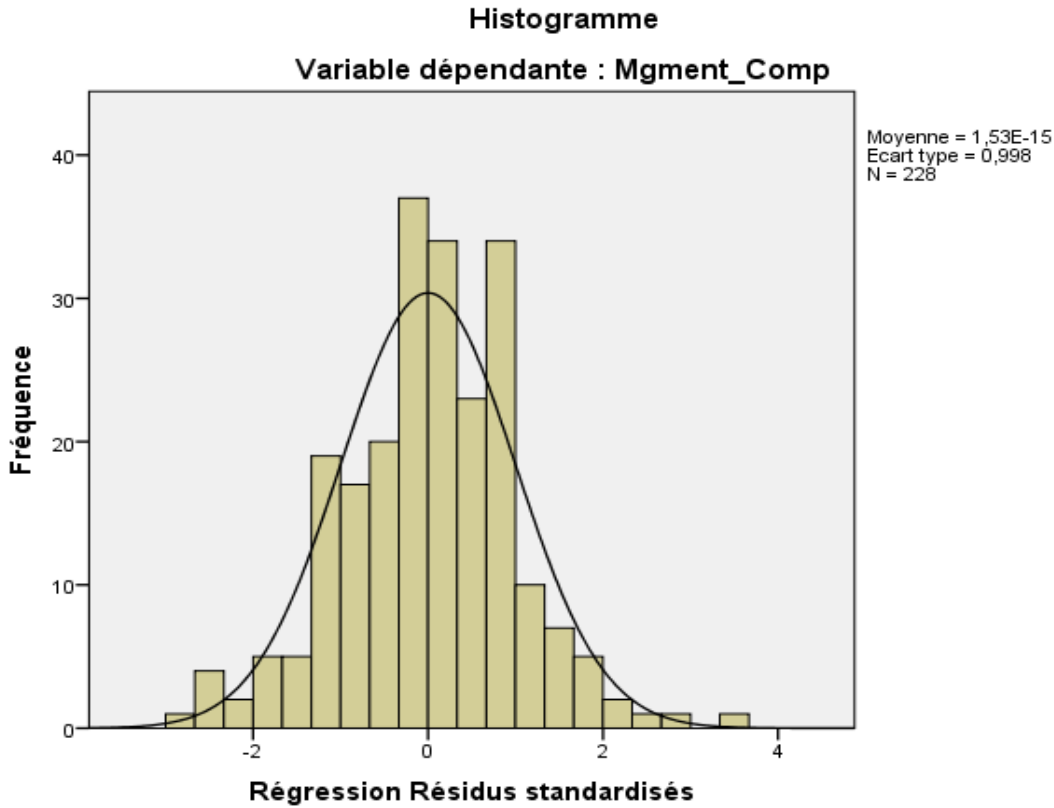
الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل المواصفات العملية للعلامة التجارية بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 732,0 من المتغير التابع استقطاب الكفاءات.

كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 795,17 وهي أكبر من t المجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية 000,0Sig وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن المواصفات العملية للعلامة التجارية المؤسسية هو متغير مفسر لاستقطاب الكفاءات وبالتالي نقول انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمواصفات العملية للعلامة التجارية المؤسسية على استقطاب الكفاءات على مستوى مجمع سوناطراك مما يعني رفض الفرضية العدمية H<sub>0</sub> وقبول الفرضية البديلة H<sub>1</sub> والتمثلة فيما يلي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمواصفات العملية للعلامة التجارية المؤسسية على استقطاب الكفاءات لدى مجمع سوناطراك بحاسي الرمل.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير المواصفات العملية للعلامة التجارية المؤسسية ومتغير استقطاب الكفاءات:

$$y = 0,732 + 1,213(\text{المواصفات العملية للعلامة التجارية})$$



الشكل 12: يوضح العلاقة بين المواصفات العملية للعلامة التجارية واستقطاب الكفاءات

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

يُظهر المخطط البياني توزيعًا إيجابيًا مُماثلًا للجرس، حيث تتركز معظم الملاحظات حول قيمة متوسطة لقدرة الاستقطاب.

مع ازدياد قيمة متغير المواصفات العملية للعلامة التجارية المؤسسية، تزداد أيضًا قيمة قدرة الاستقطاب، مما يُشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.

يدعم هذا الشكل من التوزيع وجود تأثير قوي لمتغير المواصفات العملية للعلامة التجارية المؤسسية على قدرة الاستقطاب، كما هو مُشار إليه في تحليلات الارتباط والانحدار المتعدد.

#### اختبار فرضية الوساطة:

H4 : القلق النفسي والعاطفي لا يتوسط العلاقة بين العلامة التجارية المؤسسية واستقطاب الكفاءات.

تحليل المتغير الوسيط حاول تحديد العملية التوسيطية التي تقود من (Cause and effect). الأثر

والنتيجة المتغير المستقل إلى المتغير المعتمد. و بمعنى آخر، فإن تحليل المتغير الوسيط بشكله البسيط

يقضي بأن المتغير المستقل يسبب المتغير الوسيط، والمتغير الوسيط يسبب المتغير المعتمد، فهو يهتم

بالتأثيرات (المباشرة وغيرالمباشرة). "العنزي والعطوي، 2011، ص1

يعتبر " تحليل الوسيط هو طريقة إحصائية تستعمل للإجابة على الأسئلة حول كيف يؤثر هذا Y على X

هو الميكانيزم الذي يؤثر فيه (M) الوسيط (Y). على المتغير التابع (X) المتغير المستقل الميكانيزم يمكن

أن يكون خاصية عاطفية، معرفية، بيولوجية أو أي ظاهرة أخرى.

هناك مسارين متميزين من خلالهما المتغير (X) يؤثر على (Y) الحروف a b c' c، التي تمثل الأثر

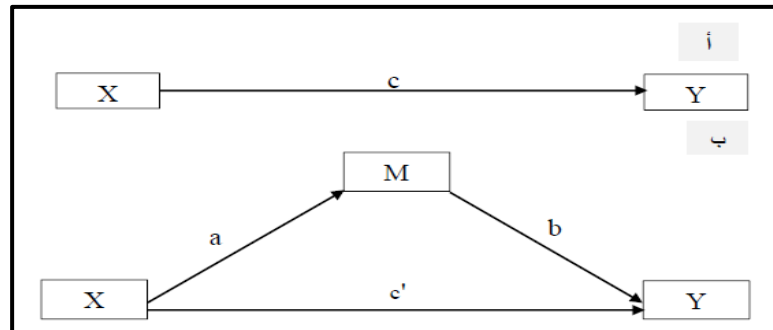
المتعلق لكل العلاقات. (الشكل 13). وعند إجراء إختبار أمبريقي لنموذج التوسط يجب الأخذ بعين

الاعتبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة وكذا التأثير الكلي للنموذج، ومن أجل استخلاص هذه التأثيرات

من الضروري تقدير المكونات التي تشكل التأثيرات غير المباشرة، تأثير X على M، بالإضافة لتأثير M

على Y . حيث يوجد متغيرين تابعين M و Y في هذا النموذج التوسطي. (الشكل 13)

الشكل 13: النموذج المفاهيمي للوساطة البسيطة



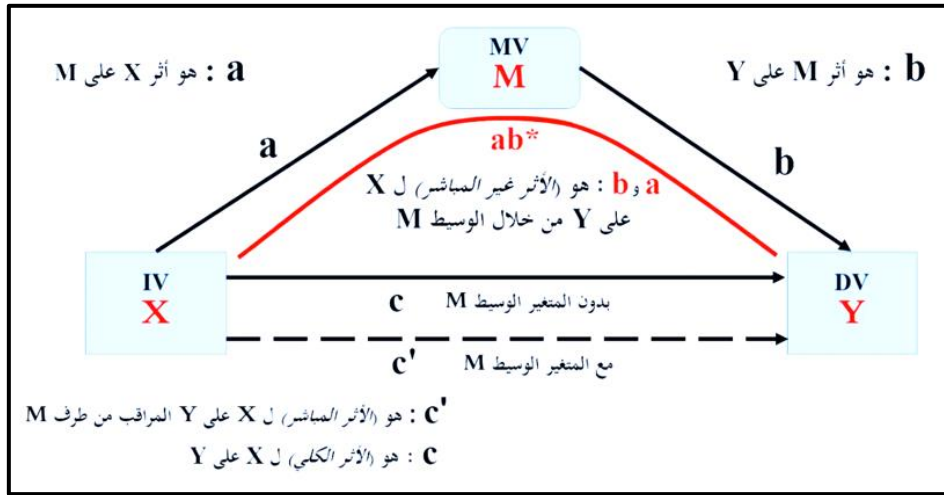
Statistical Consulting Group.

<https://stats.oarc.ucla.edu/stata/ado/analysis/>.



المسار  $c$ ، يقيس الأثر الكلي ل  $X$  على  $Y$  ويتم الحصول عليه من خلال  $c' + ab = c$  من أجل تقدير أو قياس هذا الأثر يجب تحليل مسارات أخرى والمتمثلة في التأثيرات المباشرة وغير المباشرة في الشكل رقم (.....)  $a$  هو معامل التنبؤ لأثر  $X$  على  $M$  و  $b$  و  $c'$  هما معاملي تنبؤ لأثر  $M$  و  $X$  على  $Y$  على التوالي.

الشكل 14: تحليل الوساطة بالأثر غير المباشر حسب نموذج Hayes 2013



المصدر: ع. حمادوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوية للتضامن، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2018-2019.

حيث المسار  $b$  يمثل الأثر السببي للوسيط على المتغير التابع، بدون الأخذ بعين الاعتبار أثر المتغير المستقل والمسار  $c'$  من جهة أخرى، يمثل الأثر السببي المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع المراقب من طرف الوسيط في لغة تحليل المسار،  $c'$  يقدر أو يقيس الأثر المباشر ل  $X$  على  $Y$ . بينما مخرج  $a$  و  $b$  يقيسان الأثر غير المباشر ل  $X$  على  $Y$  من خلال الوسيط  $M$  المسار  $b$  يمكن كذلك اعتباره كأثر مباشر، ولكن من الوسيط على المتغير التابع. الأثر غير المباشر  $ab^*$  هو الفرق بين الأثر الكلي والأثر المباشر. الأثر غير المباشر يمثل من خلال مسارين  $a$  و  $b$  والذين يربطان  $X$  ب  $Y$  من خلال  $M$ . (P 08-09، 2014، y Lucena da Silva، Korelo،Prado)

ولدراسة ما إذا كان التعلق النفسي والعاطفي يتوسط العلاقة بين العلامة التجارية المؤسسية، واستقطاب الكفاءات، أجريت تحليلات الوساطة باستخدام النموذج 4، الماكرو بروسيس (PROCESS) Model 4، وقد تم الاعتماد على تقدير التأثير غير المباشر (bias-corrected 95 (BC)، وفواصل الثقة Hayes (5000 intervals (CI)، confidence) 2013; .

**الخطوة 1:** تطبيق اختبار الانحدار لمعرفة علاقة وأثر العلامة التجارية المؤسسية على التعلق النفسي والعاطفي، يمكن عرض هذا التأثير من خلال الجدول التالي:

جدول 52: تحليل المسار أ (أثر العلامة التجارية المؤسسية على التعلق النفسي والعاطفي)

ملخص النموذج						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
،6305	،3975	،5799	149،1189	1،0000	226،0000	،0000
العلاقة						
coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
Mque	،7875	،0645	12،2114	،0000	،6604	،9145

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات ( PROCESS macroTest HAYES Ver )

(4.4

اتضح من الجدول أن المسار (أ) كان دالا حيث إن:

1. قيمة ف  $(1-226) = 149.1$ ، وقيمة  $P > 0.01$ ، وأن قيمة  $R^2 = 0.39$ .

2. قيمة معامل التأثير  $0.787$ ، وقيمة ت  $(226) = 2.12$ ، وقيمة  $P > 0.01$  مما يدل على أن المسار

(أ) دال من خلال التأثير الموجب والمباشر للعلامة التجارية المؤسسية على التعلق النفسي والعاطفي مما

يسمح باستمرار اختبار الدور الوسيط للتعلق النفسي والعاطفي.

من خلال ما سبق يمكننا تأكيد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05)$  بين العلامة

التجارية المؤسسية على التعلق النفسي والعاطفي.

**الخطوة الثانية:** التأثير الثنائي للعلامة التجارية المؤسسية على التعلق النفسي والعاطفي على استقطاب

الكفاءات، وتمثل هذه الخطوة اختبار المسارين (ب) و(ج) ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول 53: يبين التأثير الثنائي للعلامة التجارية المؤسسية والتعلق النفسي والعاطفي على استقطاب

الكفاءات

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
،8086	،6538	،2365	212،4244	2،0000	225،0000	،0000
Model						
coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
Mque	،7036	،0531	13،2629	،0000	،5991	،8082
Attach	،1650	،0425	3،8846	،0001	،0813	،2487

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات ( PROCESS macroTest HAYES Ver 4.4)

اتضح من الجدول أنه:

1. يوجد تأثير ثنائي كلي للعلامة التجارية المؤسسية والتعلق النفسي والعاطفي على استقطاب الكفاءات حيث أن: قيمة ف (2-225) = 212.42، وقيمة  $P > 0,01$ .
2. فيما يتعلق بالمسار (ب) وهو درجة تأثير التعلق النفسي والعاطفي على استقطاب الكفاءات، فكانت قيمة معامل التأثير = 165,0، وقيمة ت (225) = 3.88، وقيمة  $P > 0,01$ ، وهي دالة إحصائية. بناءً على هذا يمكننا تأكيد العلاقة والتأثير الإيجابي للتعلق النفسي والعاطفي على استقطاب الكفاءات.
3. أما المسار (ج) وهو درجة التأثير المباشر للعلامة التجارية المؤسسية على استقطاب الكفاءات، فكانت قيمة معامل التأثير = 0.703، وقيمة ت (225) = 13.26، وكانت قيمة  $P > 0,01$ . وهي دالة إحصائية. بناءً على هذا يمكننا تأكيد العلاقة والتأثير الإيجابي المباشر للعلامة التجارية المؤسسية على استقطاب الكفاءات.

**الخطوة الثالثة:** دور المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

في وجود المتغير الوسيط (التعلق النفسي والعاطفي) كان للمسار (ج) تأثير مباشر للعلامة التجارية المؤسسية على استقطاب الكفاءات للعينة دلالة إحصائية، مما يسمح باستمرار اختبار الدور الوسيط للتعلق النفسي والعاطفي.

الأثر الكلي للعلامة التجارية المؤسسية على استقطاب الكفاءات

**جدول 54:** يبين نتائج تحليل الوساطة باستخدام نموذج ماكرو بروسس (Hayes test) لمعرفة الأثر

الكلي للعلامة التجارية المؤسسية على استقطاب الكفاءات

***** TOTAL EFFECT MODEL						
*****						
OUTCOME VARIABLE:						
Man.Comp						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
،7941	،6305	،2512	385،7114	1،0000	226،0000	،0000
coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
Mque	،8335	،0424	19،6395	،0000	،7499	،9172

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (PROCESS macroTest HAYES Ver 4.4)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل التأثير العلامة التجارية قد ارتفعت من (0.703) وهي التأثير المباشر للعلامة التجارية المؤسسية على استقطاب الكفاءات إلى (0.833)، وهي قيمة التأثير الكلي في وجود متغيرات أخرى، وهذا يوضح قيمة التأثير غير المباشر للتعلق النفسي والعاطفي في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، ويمكن عمل مقارنة لكل أشكال التأثير الموجودة من خلال الجدول الموالي. حيث تم استخدام طريقة المعاينة المعادة (Bootstrap) من (5000) عينة باستخدام النموذج 4 في الماكرو بروسيس ل هايز (2013) للتحقيق في آثار الوساطة. ويمكن تناول ذلك من خلال:

**جدول 55:** يبين نتائج تحليل لطريقة العمليات الكلية لمعرفة الدور غير المباشر للعلامة التجارية المؤسسية على استقطاب الكفاءات

***** TOTAL، DIRECT، AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y						
*****						
<b>Total effect of X on Y</b>						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
،8335	،0424	19،6395	،0000	،7499	،9172	،7941
<b>Direct effect of X on Y</b>						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
،7036	،0531	13،2629	،0000	،5991	،8082	،6703
<b>Indirect effect(s) of X on Y:</b>						
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
Attach	،1299	،0408	،0547	،2140		
<b>Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:</b>						
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
Attach	،1238	،0390	،0523	،2033		
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS						
*****						
<b>Level of confidence for all confidence intervals in output: 95،0000</b>						
<b>Number of bootstrap samples for percentile confidence intervals: 5000</b>						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (PROCESS macroTest HAYES Ver 4.4)

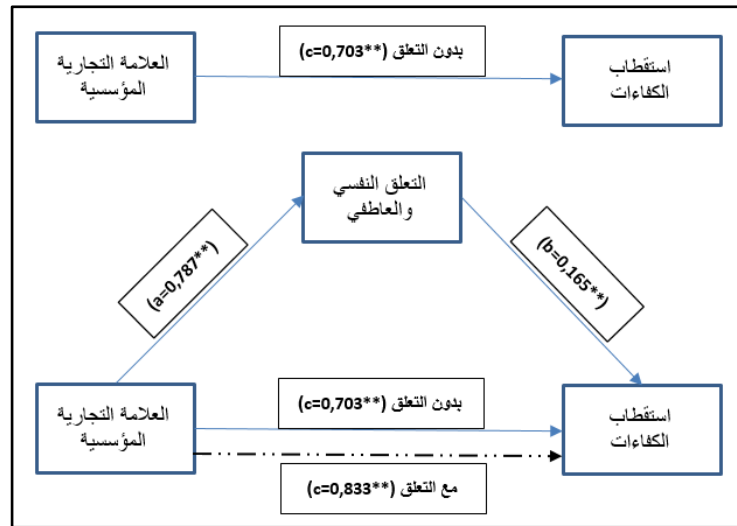
الخطوة الرابعة المسار (ج): مقارنة الأثر الكلي والمباشر، وغير المباشر للعلامة التجارية المؤسسية على استقطاب الكفاءات الدور الوسيط للتعلق النفسي والعاطفي في العلاقة بين المتغيرين:  
يتضح من الجدول أن التعلق النفسي والعاطفي يتوسط العلاقة بين العلامة التجارية المؤسسية واستقطاب الكفاءات من خلال:

1. مستوى التأثير غير المباشر للتعلق النفسي والعاطفي في العلاقة بين العلامة التجارية المؤسسية واستقطاب الكفاءات بلغ (0.129)، والتي ساهمت في رفع مستوى التأثير المباشر للعلامة التجارية المؤسسية على استقطاب الكفاءات من (0.703) إلى (0.833)، كما أن قيمة (ت) تغيرت من (26،13) إلى (19.63)، وقيمة  $P > 0.01$ . قيمة دالة إحصائية.

2. كما يشير Hayes (2013) إلى أن مستوى الدلالة يتم تحديده من فواصل الثقة، فإذا كانت القيم الدنيا، والعليا بعيدة عن الصفر كان الدور الوسيط دالا، وبالنظر للجدول نجد أن قيمة LLCI الحد الأدنى لفواصل الثقة (0.05) وقيمة ULCI الحد الأعلى لفواصل الثقة (0.21) وكلتا القيمتين بعيدة عن الصفر مما يدل على دلالة الدور الوسيط.

نستنتج مما سبق أن التعلق النفسي والعاطفي يتوسط العلاقة بين العلامة التجارية المؤسسية واستقطاب الكفاءات حسب نتائج اختبار Hayes الموضحة من خلال معاملات التأثير للعلاقة المباشرة، وغير مباشرة والكلية، هذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 15: شكل توضيحي لنتائج فرضية المتغير الوسيط من خلال نموذج اختبار Hayes



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (PROCESS macroTest HAYES Ver 4.4)

الخاتمة

## الخاتمة

تُعدّ العلامة التجارية لصاحب العمل أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على قرارات المرشحين للانضمام إلى منظمة ما. تُقدم هذه المذكرة نتائج دراسة أجريت في مجمع سوناطراك - مديرية الإنتاج حاسي الرمل، والتي هدفت إلى تقييم تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على استقطاب الكفاءات. أظهرت هذه الدراسة أن العلامة التجارية لصاحب العمل تلعب دورًا هامًا في استقطاب الكفاءات. من خلال الاستثمار في بناء علامة تجارية قوية لصاحب العمل، يمكن لمجمع سوناطراك جذب أفضل المرشحين والاحتفاظ بهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل.

## • نتائج الدراسة:

ومن خلال دراسة الجانب النظري والجانب التطبيقي تم التوصل إلى النتائج التالية:

## 1. نتائج الدراسة النظرية:

- العلامة التجارية تعزز من جاذبية الشركة للموظفين المحتملين: من خلال بناء علامة تجارية قوية، تصبح الشركة وجهة مرغوبة للموظفين الموهوبين الذين يبحثون عن بيئة عمل تتماشى مع طموحاتهم وقيمهم.
- العلامة التجارية تعكس القيم والثقافة التنظيمية للشركة: هذا يعزز من جذب الكفاءات التي تشارك نفس القيم والمبادئ، مما يساهم في بناء فريق عمل متناغم ومتجانس.
- العلامة التجارية القوية تساهم في خلق بيئة عمل مستقرة ومبتكرة: من خلال تقديم صورة إيجابية عن الشركة، يمكن للعلامة التجارية جذب الموظفين الذين يسعون إلى الاستقرار المهني والابتكار في بيئة عملهم.
- العلامة التجارية تساعد في تعزيز الولاء والاحتفاظ بالموظفين: الموظفون الحاليون يشعرون بالفخر والانتماء إلى شركة ذات علامة تجارية مرموقة، مما يزيد من ولائهم واستمرارهم في العمل بالشركة.
- العلامة التجارية توفر فرص النمو والتطور المهني: الشركات ذات العلامات التجارية القوية تكون رائدة في مجالها، مما يتيح للموظفين فرصاً كبيرة للتعليم والتطور المهني، وبالتالي جذب المواهب التي تبحث عن هذه الفرص.
- العلامة التجارية تميز الشركة في سوق العمل: من خلال بناء علامة تجارية قوية، تستطيع الشركة التميز عن منافسيها في سوق العمل، مما يجعلها الخيار الأول للموظفين الموهوبين الذين يبحثون عن بيئة عمل مبتكرة وداعمة.

## 2. نتائج الدراسة التطبيقية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العلامة التجارية والقدرة على استقطاب الكفاءات.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للموصفات الرمزية للعلامة التجارية المؤسسية على استقطاب الكفاءات.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للموصفات العملية للعلامة التجارية المؤسسية على استقطاب الكفاءات.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين العلامة التجارية المؤسسية على التعلق النفسي والعاطفي.
- يوجد تأثير ثنائي كلي للعلامة التجارية والتعلق النفسي والعاطفي على استقطاب الكفاءات.
- هناك تأثير إيجابي للتعلق النفسي والعاطفي على استقطاب الكفاءات.
- التعلق النفسي والعاطفي يتوسط العلاقة بين العلامة التجارية المؤسسية واستقطاب الكفاءات
- مشروع الموارد البشرية الجديد لمجمع سوناطراك TRH له مزايا وإيجابيات إذا طبق بشكل فعال أفضل من النظام الحالي.

### 3. التوصيات:

- على مجمع سوناطراك الاستمرار في تعزيز علامته التجارية لصاحب العمل من خلال إبراز قيمه ومبادئه ورؤيته، وتحسين شروط العمل وفرص التطوير المهني، وتقديم عروض مالية تنافسية ومزايا وخدمات جذابة.
- على مجمع سوناطراك التواصل بشكل فعال مع المرشحين المحتملين من خلال قنوات متنوعة، مثل مواقع التواصل الاجتماعي، ومواقع التوظيف، والفعاليات المهنية.
- على مجمع سوناطراك تطوير برامج استقطاب الكفاءات لضمان جذب أفضل المرشحين للانضمام إلى المنظمة.
- على مجمع سوناطراك تقييم فعالية مشروع الموارد البشرية الجديد (TRH) بشكل دوري، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان تحقيق أفضل النتائج.



## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### المصادر العربية

- ايمان بن طاجين. (ديسمبر، 2020). تأثير الوعي الاخلاقي لدى القادة الاداريين بجميع عمر بن عمر على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة. دراسة حالة فرع العجائن، مجلة الاقتصاد، المجلد 08، العدد 04.
- بدر بن احمد بن علي العمري. (2020). استقطاب الموارد البشرية المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الخامس عشر . الاردن
- بشارية محمد. (2017). واقع الاستقطاب الوظيفي لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، المجلد 04، العدد 02.
- بودي عبد الصمد حاجي كريمة. (2020). العلامة التجارية في المحيط التسويقي والتنافسي، دار الايام للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى. عمان، الاردن. تم الاسترداد من الطبعة الاولى،
- الدكتور صلاح الدين زين. (2000). الملكية الصناعية والتجارية. دار الثقافة عمان.
- الدكتورة سميحة القلبوبي. (2005). الملكية الصناعية . دار النهضة، القاهرة، الطبعة الخامسة.
- حسين مبروك. (2007). المدونة الجزائرية للملكية الفكرية. دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع. الجزائر.
- دكتور مغراوي محي الدين عبد القادر. (2012). العلامة التجارية من منظور استهلاكي . تلمسان.
- ر حسن. (2001). ادارة موارد البشرية، الدار الجامعية والتوزيع. القاهرة، مصر.
- رائف توفيق ناجي معلا. (2001). اصول التسويق، دار وائل للنشر. الاردن، عمان.
- رفعت محمد جاب. (بلا تاريخ). ادارة افراد والسلوك التنظيمي. القاهرة.
- سعاد نائف برنوطي. (2001). ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)، ط1. دار وائل للطباعة والنشر، عمان. الاردن.
- سهير نديم عكروص مامون نديم عكروش. (2004). تطوير المنتجات الجديدة مدخل الاستراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر و التوزيع . عمان .
- صلاح زين الدين. (1999). الملكية الصناعية والتجارية، دار الثقافة . عمان.

- صلاح زين الدين. (2006). العلامات التجارية وطنيا ودوليا. دار الثقافة للنشر و التوزيع. عمان .
- ع عقيلي. (2005). ادارة الموارد البشرية المعاصرة. عمان.
- عادل حسين. (1979). العلاقات الانسانية وادارة الافراد. دار الحكمة للطباعة والنشر .
- قماي تقوى. (ديسمبر، 2019). اهمية المرجعية كفاءات كاداة للتسير الوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مركب. سيدرا الحجار، مجلة وحدة البحث في التنمية وادارة الموارد البشرية الجلد 09 العدد 04 . عنابة.
- كاترين قيو،العلامة التجارية،دار المسير للنشر والتوزيع،2002.
- (بلا تاريخ)مجلة الاقتصاد المعاصر. معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي لخميس مليانة.
- محمد علي الشردان. (2009). العلامة التجارية، دار النشر والتوزيع و الطباعة. الاردن.
- محمود جاس الصميدعي. (2007). دار النشر والتوزيع.
- محمود سمير الشرقاوي. (1978). القانون التجاري، الجزء الاول، .
- محمود علي الراشدان. (2009). العلامة التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى . الاردن.
- مصطفى موسى حسين العطيات. (2009). التجارة الالكترونية الدولية واثرها على استخدامات العلامة التجارية. رسالة دكتورة. القاهرة.
- مغراوي محي الدين عبد القادر. (2012). العلامة التجارية من منظور استهلاكي . تلمسان .
- من طرف مجمع سونطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل. (بلا تاريخ).
- ن ابو شيخه. (بلا تاريخ). ادارة الموارد البشرية: اطار نظري وحالات عملية، دار صفاء لنشر والتوزيع. عمان، الاردن.
- هواري معراج. (2013). العلامة التجارية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى. الاردن.
- ياسين كاسب الخرشة خضير كاضم حمود. (2011/2007). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان.

## المصادر الأجنبية:

- Aaker, D. (1994). *Le managment du capital marque,éd daloz*. Paris.
- kotler, P. (2006). *Marketing Managment, pearson Eduction, 12éme éd.*  
France
- Lewi, G. (2005). *Branding managment , pearson eduction*.France.
- Bour .(2007) .*la transposition du conscept de trahision interpersonelle aux relarions entre marque et client.*
- DA Aaker .(1994) .*Le managment du capital marque,éd daloz*.Paris.
- G Lewi .(2005) .*Branding managment , pearson eduction*.France.
- Malaval .(2005) .*Pentacom–communication: théorie et pratique,Pearson Education*. France.
- P kotler .(2006) .*Marketing Managment, pearson Eduction, 12éme éd*.France.

قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

1. استبيان :

### تعريف المحاور:

- إدارة الكفاءة: هي تحسين مهارات الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الرضا عن العمل: هو شعور إيجابي ينبع من تقييم الموظف لظروف عمله، مثل طبيعة العمل، والعلاقات مع زملاء العمل، والراتب، والتقدير من الإدارة.
- التعلق بالعمل: هو شعور قوي بالارتباط بالعمل، والرغبة في الاستمرار به، والشعور بالانتماء إلى المؤسسة.
- الولاء التنظيمي: هو شعور الموظف بالانتماء إلى المؤسسة ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها.
- العلامة التجارية: المؤسسة هي رمز واسم يميز مؤسسة عن غيرها، يعكس قيمها ومبادئه او يجعلها حاضرة في أذهان الناس.

### المعلومات الشخصية:

العمر	<input type="checkbox"/> اقل من 30 <input type="checkbox"/> 30 الى 40 <input type="checkbox"/> 41 الى 50 <input type="checkbox"/> اكثر من 50
الجنس	<input type="checkbox"/> انثى <input type="checkbox"/> ذكر
المستوى التعليمي	<input type="checkbox"/> اقل من ثانوي <input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> جامعي <input type="checkbox"/> دراسات عليا
المنصب	<input type="checkbox"/> عون تنفيذي <input type="checkbox"/> عون تحكم <input type="checkbox"/> اطار <input type="checkbox"/> اطار سامي
مستوى الخبرة	<input type="checkbox"/> اقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 الى 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 11 الى 20 سنة <input type="checkbox"/> اكثر من 20

المحور 1: إدارة الكفاءات البشرية:

البعد الأول: الاستقطاب والتوظيف

لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	العبارات	الاستقطاب والتوظيف
					1. تستقطب الشركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في المناصب الإدارية	
					2. إن المقابلة عامل أساسي في عملية الاختيار والتعيين	
					3. تهتم الشركة بجمع المعلومات من مصادر أخرى غير المقابلة، لاستخدامها في المفاضلة	
					4. تعول المؤسسة على العاملين ذوي الخبرة في شغل الوظائف المهمة	

البعد الثاني: التدريب والتطوير

لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	العبارات	التدريب والتطوير
					5. تهتم الشركة باشتراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم	
					6. تؤمن الشركة أن التدريب هو أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العلمية	
					7. تعطي الشركة أهمية كبيرة للايزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين	

البعد الثالث: تقييم الأداء

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	العبارات	تقييم الأداء
					8. تعتمد الشركة على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم	
					9. تشجع الشركة على الإبداع في إنجاز الأعمال وتكافئ المبدعين.	
					10. تحتاج الشركة إلى معلومات كافية وتصيلية لتطبيق نظام تقييم أداء العاملين بفعالية.	

البعد الرابع: الحوافز والتعويضات

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	العبارات	الحوافز والتعويضات
					11. تحتاج الشركة إلى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية وأقدميتهم لتحديد الأجر و 12. الراتب بموضوعية	
					13. تهتم المؤسسة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	
					14. تمتلك المؤسسة معلومات على مستويات إنجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلهم لتحديد نوع المكافأة المجزية	



البعد الخامس: التمكين الإداري

لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	العبارات	التمكين الإداري
					15. تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين	
					16. تفويض السلطة ونقل الصلاحيات يحظى بقبول الأفراد	
					17. بإمكان الموظف اتخاذ قرار حل مشكل عمل على مستواه	
					18. تتيح المؤسسة فرصاً متساوية للجميع من تفويض بعض المهام للقيام بها	

المحور الثاني: الرضا والتعلق بالعمل والولاء التنظيمي

البعد الأول: رضا العاملين

لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	العبارات	رضا العاملين
					19. تتوافق حياتي المهنية في الشركة تماماً مع توقعاتي	
					20. ظروف حياتي المهنية في الشركة التي أعمل بها ممتازة	
					21. أنا راضٍ عن حياتي المهنية	
					22. لقد حصلت حتى الآن على أهم الأشياء التي كنت أسعى للحصول عليها في حياتي المهنية	
					23. إذا اضطررت إلى بدء حياتي المهنية مرة أخرى في الشركة، لن أغير شيئاً	

البعد الثاني: التعلق النفسي والعاطفي

لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	العبارات	التعلق النفسي والعاطفي
					24. كنت سأشعر بخيبة أمل لو أن الشركة التي أعمل بها حالياً لم تكن موجودة	
					25. سأكون يائساً لو تفقد الشركة التي أعمل بها حالياً مكانتها الاقتصادية	
					26. أنا أستمتع بكوني جزءاً من الشركة التي أعمل فيها، مما يمنحني الكثير من السعادة	
					27. من الصعب أن أتصور العمل في أي مكان آخر غير الشركة التي أعمل بها حالياً	

البعد الثالث: الولاء التنظيمي

لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	العبارات	الولاء التنظيمي
					28. اشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن الشركة التي أعمل بها	
					29. اعتبر المشاكل التي تواجهها الشركة جزء من مشاكلي الخاصة	
					30. لدي رغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الشركة	
					31. تستحق المؤسسة كل إخلاصي وولائي لها	

المحور الثالث: العلامة التجارية المؤسسية (المواصفات الرمزية والخصائص العملية)

البعد الأول: مواصفات الوظيفة

لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	العبارات	مواصفات الوظيفة
					32. تقدم الشركة لموظفيها إمكانيات عمل تشجع الإبداع والابتكار وتطبيق المعارف	
					33. الشركة تمنح لموظفيها استقلالية في العمل	
					34. الشركة توفر لموظفيها حرية المبادرة في العمل	

البعد الثاني: العلاقات الاجتماعية

لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	العبارات	العلاقات الاجتماعية
					35. الشركة توفر لموظفيها مناخ عمل جيد	
					36. الشركة تعمل على تعزيز العلاقات الحسنة بين الأفراد	
					37. الشركة تعمل على تعزيز العلاقات بين الموظفين ورؤسائهم الهرميين	

البعد الثالث: توازن الحياة

لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	العبارات	توازن الحياة
					38. تقدم الشركة لموظفيها فرصاً لموازنة الحياة الأسرية والمهنية	
					39. تقدم الشركة لموظفيها عملاً يتوافق مع القيم الاجتماعية والدينية	
					40. توفر الشركة لموظفيها أوقات عمل وراحة تتماشى والتزاماتهم الاجتماعية	

البعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	العبارات	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
					41. تساهم الشركة في مجال التنمية الاجتماعية	
					42. تهتم الشركة بتعزيز القيم البيئية	
					43. تهتم الشركة بتوفير خدمات اجتماعية معتبرة تجاه موظفيها	

البعد الخامس: سمعة المنتجات

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	العبارات	سمعة المنتجات
					44. منتجات الشركة معروفة جيدًا لعامة الناس	
					45. منتجات الشركة ذات جودة عالية	
					46. تحمل منتجات الشركة قيمًا اجتماعية قوية	

البعد السادس: ثقافة المنظمة

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	العبارات	ثقافة المنظمة
					47. الشركة التي أعمل بها هي منظمة أخلاقية	
					48. تتمتع الشركة التي أعمل بها بثقافة مؤسسية قوية وواضحة	
					49. تتمتع الشركة بإدارة عالية الجودة	

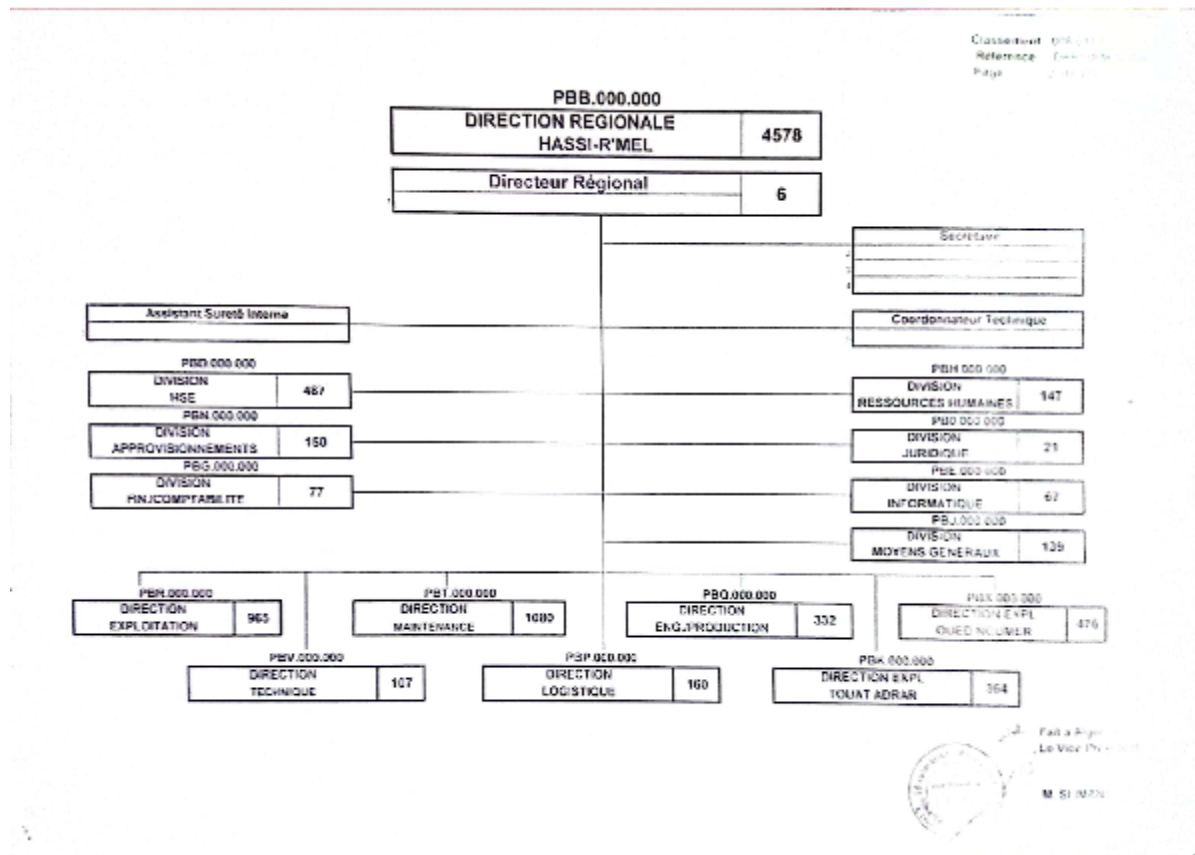
البعد السابع: الوظيفة والمسار المهني

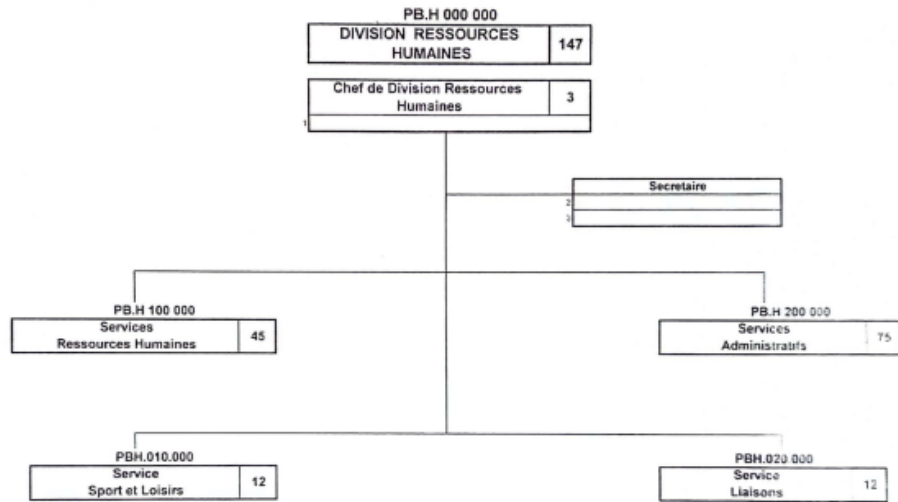
لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	العبارات	الوظيفة والمسار المهني
					50. توفر الشركة الاستقرار والأمن الوظيفي لعمالها	
					51. تسعى الشركة لتوفير بيئة تعليمية جيدة لموظفيها وفرصا للتدريب والتطوير وتنمية المهارات	
					52. تقدم الشركة فرصًا جيدة للترقية المهنية لموظفيها	

البعد الثامن: الراتب والتعويضات المالية

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	العبارات	الراتب والتعويضات المالية
					53. تقدم الشركة رواتب مغرية لموظفيها	
					54. تطبق الشركة قواعد العدالة والمساواة في تخصيص المهام والأنشطة وحجم العمل حسب التعويضات المالية الممنوحة	
					55. تهتم الشركة بتوفير رواتب تنافسية لموظفيها	
					56. تقوم الشركة بتوفير امتيازات اجتماعية معتبرة لموظفيها	

## 2. الهيكل التنظيمي :



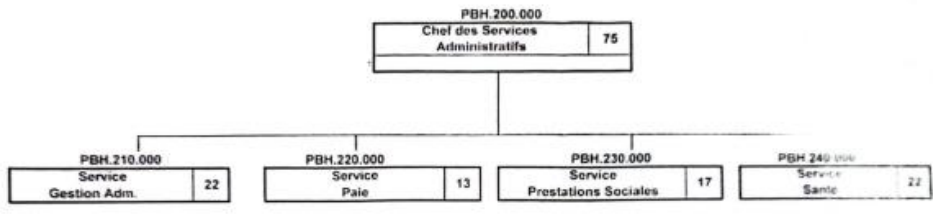


25 OCT 2020

Fait à Ajaccio

Le Vice-Président

M. S. B...

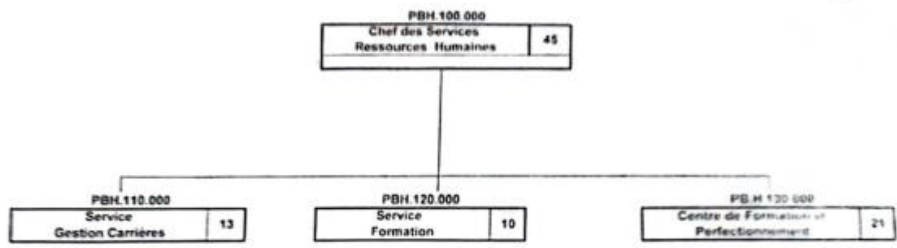


Fait à Alger

Le Vice-Président

M. D. M.





Page

Fait à Alger  
Le Vice  
M. SUMAN

### 3. مصادقة تقرير التربص من طرف محل الدراسة :



République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université d'Ain Temouchent - Belhadj Bouchaib  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales  
et de Gestion



Département des Sciences de Gestion  
Spécialité Gestion des Ressources Humaines

Master 2

SONATRACH – Activité Exploration & Production - Division production  
Direction Régionale de Hassi R'Mel



# Rapport de stage

#### Encadrement par :

- Les Services de la Division RHU

#### Réalisé par les étudiants :

- MESSAOUD DEROUICH Ines
- SABEUR Mohamed

Le Chef Division Ressources  
Humaines  
N. BOUDOUDA



Année Universitaire : 2023 - 2024

#### 4. برنامج التدريب :



Activité Exploration – Production  
Division Production  
Direction Régionale Hassi R'mel  
Division RHU  
Réf N°: 371 SH/E&P/DP/DR/HRM/2024

A Messieurs :  
Le Chef des Services ADM  
Le Chef des Services RHU

Hassi R'mel le : 17/01/2024

#### Objet : Installation des Stagiaires

Nous mettons à la disposition de votre structure, pour stage pratique et encadrement Pédagogique, les étudiant ; MESSAOUD Derouiche Ines, SABEUR Mohamed, relevant de l'université de Ain-Temouchent Belhadj Bouchaib, pour la période du 11/02/2024 au 18/02/2024 selon le programme cité ci – dessous :

Période	Service
Le 11/02/2024	Service Gestion Administrative
Le 12/02/2024	Prestations Sociales
Le 13/02/2024	Service Paie
Le 14/02/2024	Service Santé
Le 15/02/2024	<del>Planification Effectif</del> / Gestion Carrière
Le 16/02/2024	Service Formation et Center de Formation
Le 17/02/2024	Sport et Loisirs

Il est demandé à Messieurs les Chefs de service d'encadrer et d'assister les concernées durant la période de Stage.

#### Le Chef de Centre Formation

Le Chef de Centre Formation  
Peris  
M. BOURENT

5. تعديل مدة برنامج التدريب :



EXPLORATION-PRODUCTION  
DIVISION PRODUCTION  
DIRECTION REGIONALE HASSI - R'MEL

Monsieur Le Chef Division Moyens Généraux

Hassi-R'Mel, le : 15/02/2024

**Demande de Prise en Charge**

Co contractant	Fournisseur	Sous-traitant	Stagiaire
----------------	-------------	---------------	-----------

Nous vous demandons de prévoir la restauration et l'hébergement des Stagiaires :

Nom & Prénoms	Fonction	Observations
MESSAOUD DEROUICH Ines	Stagiaire	Prolongation de stage pratique
SABEUR Mohamed	Stagiaire	Prolongation de stage pratique

de L'Université de Aïn Témouchent.

En stage pratique à la DP/Hassi R'mel du : 18/02/2024 au 25/02/2024. (Prolongation : 07 jrs)

Avec facturation	Sans facturation	Imputation Analytique
		720BB723

Contrat N° \_\_\_\_\_ du \_\_\_\_\_  
ayant pour objet: \_\_\_\_\_

Bon de Commande N° \_\_\_\_\_ du \_\_\_\_\_

Base de vie 24 Février  Base de vie 1000 Studios  Centre de Formation

<p>Le Responsable de Structure</p> <p>Le Chef Division Ressources Humaines N. BOUDOUDA</p>
--

الفهرس

## الفهرس :

I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
III	الملخص
III	Abstract :
III	Résumé
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول والأشكال
VIII	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
1	المقدمة
1	المقدمة
4	الفصل الأول:
4	العلامة التجارية وإدارة الكفاءة البشرية، الإطار المفاهيمي العام
5	تمهيد للفصل
6	المبحث الأول: بناء علامة تجارية قوية لصاحب العمل
6	المطلب الأول: ماهية العلامة التجارية
6	الفرع الأول: تعريف العلامة التجارية
8	الفرع الثاني: التطور التاريخي للعلامة التجارية
9	الفرع الثالث: تقسيمات العلامة التجارية
11	الفرع الرابع: عناصر العلامة التجارية
14	المطلب الثاني: مصادر وعوامل التأثير على العلامة التجارية لصاحب العمل

14	الفرع الأول: المواصفات الرمزية والعملية للعلامة التجارية
17	الفرع الثاني: التعلق النفسي والعاطفي بالعلامة التجارية
18	الفرع الثالث: عوامل التأثير على العلامة التجارية
18	الفرع الرابع: أهمية العلامة التجارية لصاحب العمل
19	المطلب الثالث: إدارة علامة تجارية
19	الفرع الأول: استراتيجية العلامة التجارية
20	الفرع الثاني: بناء علامة تجارية
20	الفرع الثالث: حماية العلامة التجارية
21	الفرع الثاني: أهمية الاستقطاب الكفاءات
21	المبحث الثاني: استقطاب الكفاءات
21	المطلب الأول: مفهوم استقطاب الكفاءات
21	الفرع الأول: تعريف استقطاب الكفاءات
22	الفرع الثالث: أهداف الاستقطاب الكفاءات
22	المطلب الثاني: أخلاقيات استقطاب الكفاءات
23	الفرع الأول: مبادئ أخلاقيات استقطاب الكفاءات
23	الفرع الثاني: حفاظ على الكفاءات
23	المطلب الثالث: تقنيات وأساليب استقطاب الكفاءات
24	الفرع الأول: التقنيات التقليدية
24	الفرع الثاني: التقنيات الحديثة
24	المبحث الثالث: قياس العلامة التجارية واستقطاب المهارات
24	المطلب الأول: قياس العلامة التجارية
25	الفرع الأول: مؤشرات قياس العلامة التجارية
26	الفرع الثاني: أدوات القياس العلامة التجارية

26	المطلب الثاني: قياس الاستقطاب المهارات
26	الفرع الأول: مؤشرات قياس استقطاب المهارات
27	الفرع الثاني: أدوات القياس استقطاب المهارات
27	المطلب الثالث: ربط القياس العلامة التجارية باستقطاب المهارات
28	الفرع الأول: تأثير العلامة التجارية على استقطاب المهارات
28	الفرع الثاني: تحسين استقطاب المهارات من خلال قياس العلامة التجارية
28	المبحث الرابع: الأدبيات الدراسة
28	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
34	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة
38	<b>المطلب الثالث: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة</b>
39	خلاصة الفصل:
40	الفصل الثاني:
40	جانب التطبيقي لدراسة حالة بمجمع سوناطراك
40	-مديرية الإنتاج حاسي الرمل-
41	تمهيد الفصل:
42	المبحث الأول: التنظيم العام لمجمع سوناطراك المديرية الجهوية -حاسي الرمل
42	المطلب الأول: مدخل تعريفي لمجمع سوناطراك
42	الفرع الأول: نبذة عن منطقة حاسي الرمل
43	الفرع الثاني: لمحة تاريخية هن شركة سوناطراك
43	الفرع الثالث: مكانة وتطور نشاط سوناطراك
47	المطلب الثاني: الأهداف الإستراتيجية لسوناطراك
47	المطلب الثالث: أساليب عمل سوناطراك الجديدة
49	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي ونظام الموارد البشرية في مجمع سوناطراك -حاسي رمل-



49	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك
51	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل
52	الفرع الثاني: هيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية
52	الفرع الثالث: هيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية
53	المطلب الثاني: تطور نظام الموارد البشرية
53	الفرع الأول: نبذة عن نظام RESHUM
54	الفرع الثاني: مجالات تطبيق نظام RESHUM
56	الفرع الثالث: أثر تطبيق نظام RESHUM على إدارة الموارد البشرية
67	المطلب الثالث: مشروع الموارد البشرية TRH
67	الفرع الأول: نشأة المشروع ومراحل التنفيذ
67	الفرع الثاني: أسباب إعادة تعديل مشروع TRH وظهوره
68	الفرع الثالث: التزامات سوناطراك في إطار مشروع تحويل الموارد البشرية
69	الفرع الرابع: المقارنة بين نظام الحالي RESHUM ونظام الجديد TRH
70	الفرع الخامس: مزايا وتحديات المشروع
71	المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
71	المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة
74	المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة
83	المبحث الرابع: تحليل النتائج
83	المطلب الأول: التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لعينات الدراسة
88	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
103	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
118	الخاتمة
119	الخاتمة

XIII ..... قائمة المراجع

XIII ..... قائمة المراجع

XIII ..... المصادر العربية

XIII ..... قائمة الملاحق

XIV ..... قائمة الملاحق

XV ..... الفهرس

..... قائمة الملاحق

..... الفهرس