

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت - القليعة



مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص مناجنت الموارد البشرية

تحت عنوان:

أثر محددات تسويق الموارد البشرية في تحسين صورة المؤسسة
دراسة حالة: مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة - بومرداس

تحت إشراف الدكتورة:

محمد الحاج ليلي

من إعداد الطالب:

بوزرقون محمد

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذة محاضرة بالمدرسة الوطنية العليا للمناجنت	د. لاراس شفيقة
مشرفا	أستاذة محاضرة بالمدرسة الوطنية العليا للمناجنت	د. محمد الحاج ليلي
ممتحنا	أستاذة محاضرة بالمدرسة الوطنية العليا للمناجنت	د. ليوخ فاطمة

السنة الجامعية: 2024/2023

الملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير محددات تسويق الموارد البشرية في تحسين صورة المؤسسة، لذا تم البحث في السياق المفاهيمي عن مفاهيم حول تسويق الموارد البشرية وكذا محدداته بالإضافة إلى مفاهيم حول صورة المؤسسة، وفي المقابل تم التوفيق بين الجانب المفاهيمي والجانب التطبيقي لدراسة أثر محددات تسويق الموارد البشرية في تحسين صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

ولتحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستعمال أداة الاستبيان لجمع البيانات من خلال توزيعه على كل موظفي المؤسسة حيث تم استرجاع 41 استمارة، ومن أجل تحليل البيانات تم الاعتماد على برنامج SPSS.V 26.

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لتطبيق محددات تسويق الموارد البشرية كالاحتفاظ بالموظفين، الاتصال الفعال، والتحفيز في المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى وجود أثر إيجابي لمحددات تسويق الموارد البشرية في تحسين صورة المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تسويق الموارد البشرية، محددات تسويق الموارد البشرية، صورة المؤسسة، العلامة التجارية لصاحب العمل، التوظيف.

Résumé:

Cette étude vise à explorer l'impact des déterminants du marketing des ressources humaines sur l'amélioration de l'image de l'entreprise. Pour ce faire, l'étude s'appuie sur le contexte conceptuel du marketing des ressources humaines, ses déterminants, ainsi que les concepts relatifs à l'image de l'entreprise. Elle établit ensuite un lien entre les aspects conceptuels et appliqués en examinant l'impact des déterminants du marketing des ressources humaines sur l'amélioration de l'image de l'entreprise Al-Doudah pour les services généraux et le commerce.

L'étude a adopté une approche descriptive et analytique, en utilisant un questionnaire pour collecter des données auprès de tous les employés de l'entreprise. Au total, 41 questionnaires ont été récupérés et analysés à l'aide du logiciel SPSS.V26.

L'étude a révélé qu'il existe un niveau élevé d'application des déterminants du marketing des ressources humaines telles que la rétention des employés, la communication efficace, et la motivation dans l'entreprise étudiée, en plus d'un impact positif des déterminants du marketing des ressources humaines sur l'amélioration de l'image de l'entreprise.

Mots-clés: Marketing des ressources humaines, Déterminants du marketing des ressources humaines, Image de l'entreprise, Marque employeur, Recrutement.

Abstract:

This study aims to investigate the extent to which human resource marketing determinants influence the improvement of the company's image. To achieve this objective, the study delves into the conceptual context of human resource marketing, its determinants, as well as concepts related to the company's image. Subsequently, it bridges the gap between the conceptual and applied aspects by examining the impact of human resource marketing determinants on improving the image of Al-Doudah Company for Public Services and Trade.

To achieve this, the study followed the descriptive-analytical method, using a questionnaire as a tool for data collection by distributing it to all employees of the company. A total of 41 forms were retrieved, and for data analysis, the SPSS.V 26 software was used.

The study found that there is a high level of application of the determinants of human resources marketing such as employee retention, effective communication, and motivation in the company under study, in addition to a positive impact of human resources marketing determinants on improving the company's image.

Keywords: Human Resource Marketing, Human Resource Marketing Determinants, Company Image, Employer Branding, Recruitment.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، أحمده حمد العارفين بنعمه والشاكرين لفضله، فهو صاحب الفضل
والإحسان والتوفيق والامتنان

لا أملك إلا أن أشكر الله، وأصلي وأسلم على سيدنا محمد وبعد....

يقول الله تعالى: «لإن شكرتم لأزيدنكم»

ومصادقا لقوله صلى الله عليه وسلم: «لا يشكر الله من لا يشكر الناس»

أتقدم بأسمى عبارات الشكر للدكتورة "محمد الحاج ليلي" لتكرمها بالإشراف على مذكرة التخرج

هذه فقد كانت لنصائحها وتوجيهاتها القيمة أثر كبير في هذا العمل

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة

وتقييمها

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من كانت له يد في إتمام هذا العمل المتواضع

إهداء

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفًا بالتسهيلات لكنني فعلتها فالحمد لله الذي يسر
البدايات وبلغنا النهايات

إلى نفسي الطموحة أولاً، ابتدأت بطموح وانتهت بنجاح

إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة، ومن علموني أن أرتقي
سلم الحياة بحكمة وصبر، براء، وإحساناً، ووفاءً لهما: الوالدين الكريمين

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم معي، إلى العقد المتين من كانوا عوناً لي في حياتي:
أخواتي العزيزات

إلى من كاتفوني ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح: أصدقاء العمر ورفقاء الدرب
أهدي هذا العمل المتواضع.

محمد

فهرس المحتويات:

I.....	الملخص
IV.....	شكر وتقدير
V.....	إهداء
VI.....	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX.....	قائمة الأشكال
أ.....	مقدمة
1.....	الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: الإطار الأدبي
3.....	المطلب الأول: من إدارة الموارد البشرية إلى تسويق الموارد البشرية
4.....	المطلب الثاني: الدراسات السابقة
14	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي
14	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لتسويق الموارد البشرية
22	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لصورة المؤسسة
28	المطلب الثالث: تحسين صورة المؤسسة بتسويق الموارد البشرية
35	خلاصة
36.....	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي والمنهجي
37	تمهيد
38	المبحث الأول: الإطار التطبيقي

38	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
44	المطلب الثاني: واقع محددات تسويق الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة
46	المبحث الثاني: الإطار المنهجي
46	المطلب الأول: منهج الدراسة ومجتمعها
47	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
50	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
52	المطلب الرابع: التصميم الإحصائي للدراسة
56	خلاصة
57	الفصل الثالث: تقديم ومناقشة نتائج الدراسة
58	تمهيد
59	المبحث الأول: تقديم نتائج الدراسة الميدانية
59	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية
64	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محور تسويق الموارد البشرية
77	المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات محور صورة المؤسسة
85	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشتها
85	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة
97	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
101	خلاصة
102	الخاتمة
102	قائمة المراجع
102	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
13-12	أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	01
13	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	02
18-17	المقارنة بين تسويق الموارد البشرية والتسويق الداخلي والتسويق الاجتماعي	03
47	عملية توزيع واسترجاع الاستبيان	04
49	مقياس لكارث الخماسي	05
50	تحديد الاتجاهات حسب قيم المتوسط الحسابي	06
54-53	صدق الاتساق البنائي للاستبيان	07
54	اختبار ثبات الاستبيان	08
55	اختبار التوزيع الطبيعي	09
59	توزيع المستجوبين حسب الجنس	10
60	توزيع المستجوبين حسب السن	11
61	توزيع المستجوبين حسب المستوى التعليمي	12
62	توزيع المستجوبين حسب الوظيفة	13
63	توزيع المستجوبين حسب مدة الخبرة المهنية	14
65-64	عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد العلامة التجارية لصاحب العمل	15
66	عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد التوظيف	16
68-67	عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد الاحتفاظ بالموظفين	17
70-69	عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد التكوين	18
71-70	عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد الاتصال الفعال	19
73-72	عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد التحفيز	20
74	عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد التمكين	21
76-75	عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد الرضا	22
77	عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد صورة العلامة التجارية	23

79-78	عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد صورة منتجات المؤسسة	24
80-79	عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد صورة إدارة المؤسسة	25
81	عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد برامج المسؤولية الاجتماعية	26
83-82	عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد صورة المؤسسة كمكان للعمل	27
84-83	عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد أداء موظفي المؤسسة	28
85	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى	29
87	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية	30
88	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة	31
90-89	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة	32
91	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الخامسة	33
92	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية السادسة	34
94	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية السابعة	35
95	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثامنة	36
97-96	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية التاسعة	37

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
هـ	النموذج العام للدراسة	01
24	محددات الصورة الكلية للمؤسسة	02
26	التفاعل بين صورة المؤسسة	03
41	الهيكل التنظيمي لمؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة	04
59	توزيع المستجوبين حسب الجنس	05
60	توزيع المستجوبين حسب السن	06
61	توزيع المستجوبين حسب المستوى التعليمي	07
62	توزيع المستجوبين حسب الوظيفة	08
63	توزيع المستجوبين حسب مدة الخبرة المهنية	09



إن العالم اليوم يشهد تحولات متسارعة وتطورات متداخلة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والتي بدورها أثرت على المؤسسات، حيث أصبح من الضروري على المؤسسات السعي إلى اكتساب وتحقيق مزايا تنافسية لضمان بقائها ونجاحها وتوسيع نطاق عملها في ظل هذه التطورات. والتميز ليس مقتصرا فقط على الموارد المادية المتاحة للمؤسسة بل يتعلق بشكل أساسي بالموارد البشرية وفعاليتها وقدرتها على التكيف والابداع، فالكفاءة تعتمد على مدى توافق الفرد مع الفريق والبيئة التنظيمية وهذا ما جعلها ذات أهمية كبيرة في نظام إدارة الموارد البشرية، حيث يتضمن هذا الأخير طرفين الموظف الحالي أو المحتمل من جهة والمؤسسة من جهة أخرى.

ونظرا لأن التسويق يركز على كيفية إدارة العلاقات وتحقيق المنفعة المتبادلة بين الأطراف، فإن العديد من الباحثين يرون أنه يمكن تطبيق استراتيجيات التسويق ومبادئه في إدارة العلاقة بين المؤسسة والموظف لتحقيق المنفعة للجانبين وهذا ما يبرر أهمية دراسات تسويق الموارد البشرية.

يعتبر تسويق الموارد البشرية مفهوما جديدا ظهر أواخر التسعينات من القرن الماضي وهو عملية تستخدم فيها استراتيجيات التسويق لتعزيز جاذبية المؤسسة كمكان عمل مرغوب ومناسب للمواهب الحالية والمحتملة، وفهم عميق لاحتياجات وتطلعات العمل، بالإضافة إلى القدرة على بناء سمعة جيدة للمؤسسة كجهة عمل موثوقة وملتزمة بتطوير موظفيها.

ومع تنامي مفهوم صورة المؤسسة والتي من خلاله تسعى المؤسسات إلى بناء صورة جيدة عنها في السوق وتوطيد علاقاتها مع الجمهور المختلف الذي تتعامل معه، إذ أصبحت تمثل هدفا من الأهداف طويلة الأجل التي تعمل المؤسسة على تحقيقه وهذا راجع إلى الإمكانيات والآفاق التي يمكن أن يمنحها للمؤسسة.

ويعد تسويق الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية لتحسين صورة المؤسسة، فعبّر توجيه الجهود التسويقية نحو جذب واستقطاب المواهب المميزة وتطويرها، يمكن للمؤسسة أن تؤثر بشكل كبير على كيفية إدراك الجمهور لها. ومن خلال بناء سمعة إيجابية كبيئة عمل ملهمة ومبتكرة، وتشجيع الإبداع والمشاركة الفعالة للموظفين، تتمكن المؤسسة من تعزيز صورتها بشكل فعال. وبالتالي يساهم تسويق الموارد البشرية في تعزيز التفاعل الإيجابي مع الموظفين والمجتمع المحيط، ويساعد في بناء سمعة قوية تعكس التزام المؤسسة بالجودة واهتمامها بالموارد البشرية كعنصر أساسي لتحقيق النجاح المستدام.

تشهد المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات العالمية تحولات كبيرة وتطورات اقتصادية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية والتي بدورها تؤثر على السوق المحلي والعالمى وفي ظل هذه التحولات أصبحت المؤسسات الجزائرية تواجه تحديات كبيرة. ومع ذلك تظهر العديد من هذه المؤسسات وعيا متزايدا بأهمية تسويق الموارد البشرية كأداة استراتيجية لتحقيق التميز والتنافسية في السوق، وتعتمد هذه المؤسسات على تطوير بيئات عمل محفزة وجاذبة للمواهب، مع التركيز على تحسين الكفاءات والعمل على دعم الابتكار بين الموظفين والاستثمار بشكل كبير في برامج تطوير الموظفين، مما يساهم في تعزيز سمعتها كجهات عمل مفضلة وجاذبة للكفاءات، من خلال تبني محددات تسويق الموارد البشرية تسعى المؤسسات الجزائرية إلى الحفاظ على ولاء الموظفين لها وبناء سمعة جيدة وتحسين صورتها، مما يساهم في تحقيق النمو المستمر لها في بيئة الأعمال المتغيرة.

ومن خلال ما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

1. الإشكالية:

ما مدى تأثير محددات تسويق الموارد البشرية في تحسين صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية والإلمام بمختلف جوانب الدراسة، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مدى تطبيق محددات تسويق الموارد البشرية في مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة؟
 - ✓ ما مدى مساهمة محددات تسويق الموارد البشرية في التأثير على تحسين صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة؟
- ### 2. أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع الدراسة هذا لم يكن عبثا، بل كان هناك مجموعة من الأسباب التي كانت وراء اختياره، منها أسباب ذاتية وأخرى موضوعية

❖ الأسباب الذاتية: يمكن ابرازها فيما يلي:

- ✓ الميول والرغبة الشخصية لدراسة موضوع تسويق الموارد البشرية؛
- ✓ قلة الدراسات باللغة العربية التي تهتم بتسويق الموارد البشرية والدور الكبير الذي يلعبه في تحسين صورة المؤسسة.

❖ الأسباب الموضوعية: يمكن ابرازها فيما يلي:

- ✓ يعتبر موضوع الدراسة من المواضيع الحديثة؛
 - ✓ تنامي اهتمام المؤسسات بنشاط تسويق الموارد البشرية وتوجيه هذا النشاط لهدف تحسين صورتها.
- 3. أهمية الدراسة:**

تستنبط هذه الدراسة أهميتها من الأهمية التي أعطيت لموضوع تسويق الموارد البشرية في الفترة الأخيرة من طرف المؤسسات وكيفية تطبيق مختلف مفاهيمه فيها، إذ تحاول المؤسسات دمج التسويق مع إدارة الموارد البشرية واعتماده كأداة لتحسين أداء إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة وبالتالي تحسين صورتها، ونسعى من خلال هذه الدراسة إلى تقديم معارف جديدة حول محددات تسويق الموارد البشرية ومدى تأثيرها على تحسين صورة المؤسسة والحث على ضرورة الاهتمام بهذه المحددات.

بالإضافة إلى الأهمية الكبيرة لهذه الدراسة في مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة بشكل خاص، حيث يمكنها الاستفادة من النتائج لمعرفة مدى تطبيقها لتسويق الموارد البشرية، وكيف تعالج الثغرات الموجودة وتطبقه على أكمل وجه.

4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ محاولة التعرف على المفاهيم النظرية لتسويق الموارد البشرية وصورة المؤسسة؛
- ✓ محاولة التعرف على مدى تأثير محددات تسويق الموارد البشرية على صورة المؤسسة؛
- ✓ معرفة مدى تطبيق مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة لمحددات تسويق الموارد البشرية التي تساعدها على تحسين صورتها؛
- ✓ تقديم اقتراحات لإدارة المؤسسة محل الدراسة لتعزيز تحسين صورتها من خلال محددات تسويق الموارد البشرية.

5. مجالات الدراسة:

- ❖ **المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة في مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، الكائن مقرها بولاية بومرداس.
- ❖ **المجال الزمني:** تم إجراء الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من نهاية شهر جانفي 2024 إلى غاية نهاية شهر أفريل 2024، أي دامت الدراسة 3 أشهر.

❖ المجال البشري: تمثل في كل موظفي المؤسسة والذين قدر عددهم بـ 50 موظف حيث تم توزيع الاستبيان عليهم واسترجاع 41 استبانة صالحة.

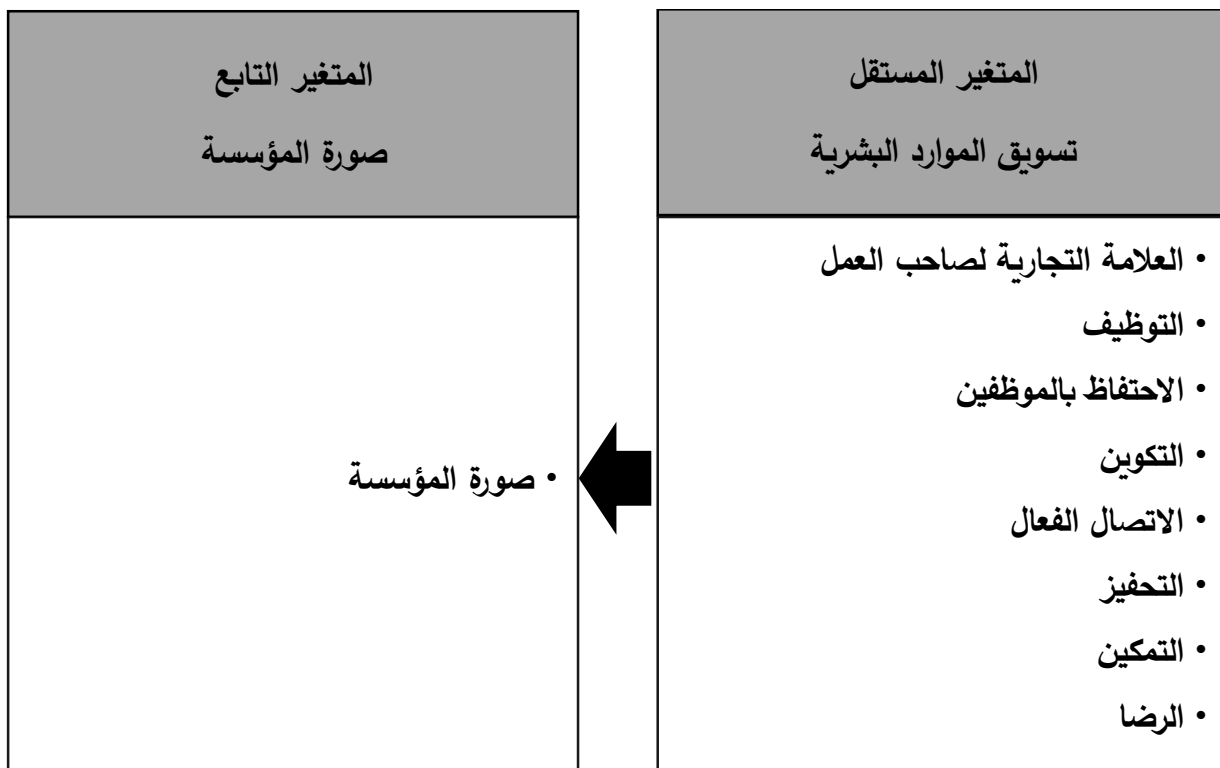
6. صعوبات الدراسة:

- ✓ صعوبة في إيجاد مؤسسة لإجراء التريص فيها؛
- ✓ صعوبة التواصل مع الموظفين بسبب انهماكهم في العمل.

7. نموذج الدراسة:

يوضح الشكل التالي أثر محددات تسويق الموارد البشرية كمتغير مستقل في تحسين صورة المؤسسة باعتبارها متغير تابع.

الشكل رقم (01): النموذج العام للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

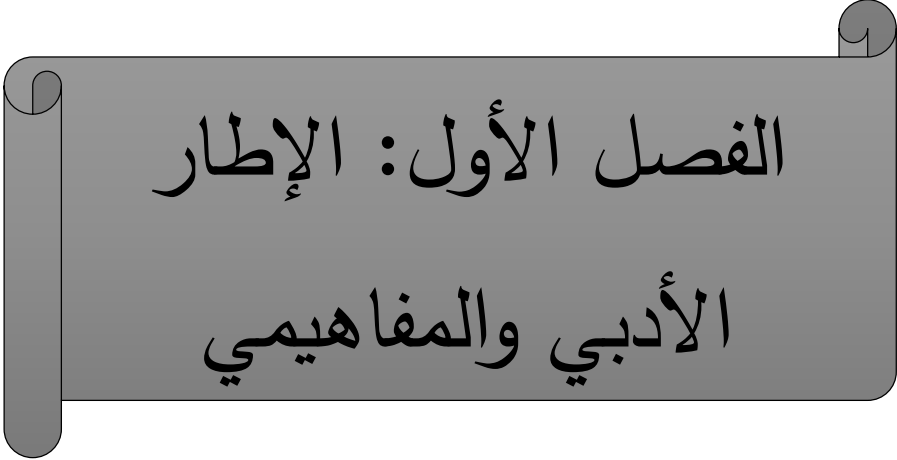
8. هيكل الدراسة الراسة:

بهدف الإلمام بمختلف جوانب الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول وذلك على النحو التالي:

خصص الفصل الأول للإطار الأدبي والمفاهيمي حيث قسم إلى مبحثين، فتناول المبحث الأول الإطار الأدبي أما المبحث الثاني فتناول الإطار المفاهيمي.

أما الفصل الثاني فخصص للإطار التطبيقي والمنهجي للدراسة والذي قسم بدوره أيضا إلى مبحثين فقد تناول المبحث الأول الإطار التطبيقي، في حين تناول المبحث الثاني الإطار المنهجي.

بالنسبة للفصل الثالث فقد خصص لتقديم ومناقشة نتائج الدراسة وتضمن مبحثين، حيث تناول المبحث الأول عرض نتائج الدراسة الميدانية بينما تناول المبحث الثاني اختبار الفرضيات ومناقشتها.



الفصل الأول: الإطار
الأدبي والمفاهيمي

تمهيد

في ظل التطورات السريعة والتحديات المتنوعة التي تواجهها المؤسسات في العصر الحالي، أصبحت إدارة الموارد البشرية أمراً حاسماً لنجاح أي مؤسسة. فعندما يتعلق الأمر بتحسين صورة المؤسسة يلعب تسويق الموارد البشرية دوراً بارزاً وحيوياً متمثلاً في تطبيق مجموعة من المحددات والاستراتيجيات التي تهدف إلى تعزيز سمعة وصورة المؤسسة كمحل عمل مرغوب ومفضل للموظفين والمجتمع.

وعليه سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم ما جاء حول تسويق الموارد البشرية وصورة المؤسسة وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار الأدبي

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي

المبحث الأول: الإطار الأدبي

المطلب الأول: من إدارة الموارد البشرية إلى تسويق الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة، حيث يقصد بها إدارة القوى العاملة وتحقيق أقصى استفادة من مهاراتهم وخبراتهم. وتسويق الموارد البشرية هو امتداد حديث لهذه الإدارة، حيث يهدف إلى تعزيز صورة المؤسسة كمكان جذاب للعمل، واستقطاب أفضل المواهب والمحافظة عليهم. وفيما يلي تطور تسويق الموارد البشرية حيث يمكن تتبعه عبر عدة مراحل تاريخية ونظرية:

1. إدارة الموارد البشرية:

بدأ مفهوم إدارة الموارد البشرية بالظهور في أوائل القرن العشرين مع الثورة الصناعية، حيث بدأت المؤسسات تدرك أهمية العناية بالموظفين لضمان الإنتاجية والكفاءة. في هذه الفترة كانت الأنشطة تتركز على الوظائف الإدارية مثل التوظيف، التكوين، ودفع الأجور. (Armstrong, 2006, p. 15)

2. مناجمت الموارد البشرية:

في منتصف القرن العشرين، تطورت إدارة الموارد البشرية إلى مناجمت الموارد البشرية، حيث بدأ التركيز على استراتيجيات أكثر شمولية لإدارة القوى العاملة. أصبح الاهتمام يشمل تطوير السياسات والإجراءات التي تعزز رضا الموظفين وتحفزهم، بالإضافة إلى إدارة الأداء والتطوير المهني. وتم الاعتراف بأهمية الموارد البشرية كجزء أساسي من الاستراتيجية العامة للمؤسسة. (Dessler, 2008, p. 22)

3. تسويق الموارد البشرية:

مع تطور مفهوم مناجمت الموارد البشرية، ظهر تسويق الموارد البشرية كعنصر حيوي. يهدف إلى تحسين صورة المؤسسة كجهة عمل جذابة واستراتيجية لجذب والاحتفاظ بالمواهب. يركز هذا النهج على خلق بيئة عمل إيجابية تعزز الولاء والانتماء بين الموظفين. (Charles, 2010, p. 37)

4. التسويق الرقمي للموارد البشرية:

مع التقدم التكنولوجي السريع وانتشار الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، تطور تسويق الموارد البشرية إلى التسويق الرقمي للموارد البشرية. حيث يستخدم هذا النهج الأدوات الرقمية مثل المواقع الإلكترونية،

منصات التواصل الاجتماعي، والإعلانات عبر الإنترنت للتواصل مع المرشحين وتعزيز صورة المؤسسة. كما يتيح التحليل الرقمي فهم أعمق لتوقعات وسلوكيات المرشحين، مما يساعد في تحسين استراتيجيات التوظيف والتفاعل مع الموظفين الحاليين والمحتملين بطريقة أكثر فعالية وكفاءة. (Hayes, 2016, p. 77)

هذا التطور يعكس انتقال الموارد البشرية من مجرد إدارة إلى عنصر استراتيجي يساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة من خلال استقطاب وإدارة أفضل المواهب المتاحة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة

لقد تطرقت العديد من الدراسات السابقة لتسويق الموارد البشرية وصورة المؤسسة فمنها من حاولت الربط بين المتغيرين ومنها من حاولت الربط بينهما وبين متغيرات أخرى، ولقد اخترنا البعض من هذه الدراسات للتطرق إليها والاستفادة منها ومن آراء الباحثين ووجهات نظرهم.

نجد فيما يلي الدراسات السابقة التي تم اختيارها للمتغيرين، ومرتببة ترتيباً زمنياً:

1. الدراسات المتعلقة بتسويق الموارد البشرية:

أ. الدراسة الأولى:

مقال علمي بمجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 11- العدد 03، للباحث خالد الوافي، سنة 2023، تحت عنوان تسويق الموارد البشرية كآلية لإرضاء العميل الخارجي - دراسة حالة مؤسسة نفضال المصلحة التجارية، وقد تم طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل يساهم فعلاً تسويق الموارد البشرية في إرضاء العميل الخارجي؟

وهدف هذه الدراسة هو تبيان الدور الكبير لتسويق الموارد البشرية في تحقيق رضا العميل، من منطلق إرضاء العميل الداخلي قبل الخارجي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل كل من تسويق الموارد البشرية ورضا العميل، حيث اعتمدت في إطارها النظري على البيانات الثانوية (مداخلات ومقالات)، أما في إطارها التطبيقي فقد اعتمدت على البيانات الأولية حيث صممت استمارات ووزعت على عينة ميسرة مكونة من 90 موظف وزبون وتم معالجتها ببرنامج SPSS 20.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسويق الموارد البشرية على رضا العملاء لمؤسسة نפטال؛
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوظيف وتكوين وتحفيز الموظفين على رضا العملاء في المؤسسة؛
- ✓ لا يوجد دليل إحصائي يشير إلى وجود أثر للتواصل بين الموظفين وتفويضهم على رضا العملاء في المؤسسة.

ب. الدراسة الثانية:

مقال علمي بمجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12- العدد 01، للباحثين محمد أمين رماس، زقاي حميدي، رجاء زواد، سنة 2021، تحت عنوان أثر أبعاد تسويق الموارد البشرية على الأداء الوظيفي لشركة موبيليس، وقد تم طرح الاشكال التالي: ما أثر أبعاد تسويق الموارد البشرية على الأداء الوظيفي داخل شركة موبيليس؟

حيث كان هدف هذه الدراسة هو معرفة أثر تطبيق أبعاد تسويق الموارد البشرية في شركة موبيليس ومدى تقييم العمال لهذه الأبعاد.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يفيد في تحليل البيانات ومعرفة واقع الظواهر واعتمدت في جمع المادة العلمية على الاستمارات الموزعة على عينة شملت 80 موظف وعلى برنامج SPSS V.22. وتوصلت الدراسة إلى:

- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية وعلاقة ارتباط معنوي بين أبعاد تسويق الموارد البشرية على الأداء الوظيفي؛
- ✓ العمل بروح الفريق ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار يؤثر على الأداء الوظيفي؛
- ✓ تطبق المؤسسة محل الدراسة تسويق الموارد البشرية بنسبة متوسطة.

ومن خلال هذه الدراسة يمكننا طرح الفرضية الأولى التي تنص على أن تطبيق أبعاد تسويق الموارد البشرية وفق أسس علمية وعملية صحيحة يؤثر إيجابيا على الأداء وهو ما يؤدي بدوره إلى تحسين صورة المؤسسة.

ج. الدراسة الثالثة:

مقال علمي بمجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 06- العدد 10، للباحثين مسعود هريش ومسعود بودرع، سنة 2020، تحت عنوان أثر تسويق الموارد البشرية في الميزة التنافسية- دراسة ميدانية

بمؤسسة الجلود ومشتقاته - ولاية جيجل، وقد تم طرح السؤال الرئيسي التالي: ما أثر تسويق الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الجلود ومشتقاته بولاية جيجل؟

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تطبيق تسويق الموارد البشرية في المؤسسة ومستوى امتلاكها للميزة التنافسية وكان الهدف الرئيسي هو اختبار أثر ممارسة تسويق الموارد البشرية في الميزة التنافسية في المؤسسة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الطريقة الكمية في جمع البيانات وذلك من خلال توزيع 75 استبانة بطريقة العينة غير العشوائية الملائمة في مجتمع الدراسة المتكون من جميع العاملين في المؤسسة والبالغ عددهم 143 فردا، وتم استعمال برنامج SPSS كأسلوب للمعالجة الإحصائية في هذه الدراسة.

وكانت أهم النتائج المتوصل إليها هي:

- ✓ تطبيق تسويق الموارد البشرية في المؤسسة بمستوى جيد؛
- ✓ امتلاك المؤسسة ميزة تنافسية مرتفعة؛
- ✓ وجود أثر إيجابي لتسويق الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

د. الدراسة الرابعة:

مقال علمي بالمجلة الدولية للاقتصاد والإدارة الاستراتيجية للعمليات التجارية (ESMB)، المجلد 06، للباحثين Imène Ben Zekri، Imed Zaiem، سنة 2016، تحت عنوان **Le marketing des ressources humaines: L'empathie et son influence sur la satisfaction au travail- cas des SSII tunisiennes**، لم يشمل هذا المقال إشكالية.

أما هدف الدراسة فقد كان دراسة تأثير تعاطف المدراء التنفيذيين على الرضا الوظيفي في قطاع خدمات تكنولوجيا المعلومات والهندسة.

اعتمدت هذه الدراسة على الطريقة النوعية حيث تم إجراء مقابلات شبه منظمة والتي شملت 22 مديرا تنفيذيا لم يكن اختيارهم عشوائيا بل عن طريق تشكيل عينة متنوعة من حيث العمر، الجنس، مستوى التعليمي. وتم تحليل نتائج المقابلة باستخدام تحليل المحتوى الموضوعي النوعي استناداً إلى قيمة المواضيع لتقييم أهميتها، دون الاعتماد على عدد تكرارات المواضيع.

وأبرزت نتائج الدراسة: استكشاف العلاقة بين التعاطف والرضا الوظيفي بين المديرين التنفيذيين العاملين في شركات خدمات تكنولوجيا المعلومات. ونتيجة لذلك، تم استخلاص أن التعاطف له أهمية كبيرة في نظر المديرين التنفيذيين، وكذلك يبدو أن الشباب أكثر تقبلاً لتعاطف رؤسائهم وهذا ما يعزز مستوى أعلى من الرضا الوظيفي لديهم مقارنة بنظرائهم الأكبر سناً.

هـ. الدراسة الخامسة:

مقال علمي بمجلة AGRH، المجلد 03- العدد 12، للباحثين Sophie Renault، Eline Nicolas، سنة 2014، تحت عنوان **La validation des acquis de l'expérience comme outil de marketing des ressources humaines- Le cas Mcdonald's**، وقد تم طرح التساؤل التالي: ما هي التحديات التي تتعلق بتسويق الموارد البشرية للتحقق من صحة نهج الخبرة المكتسبة الذي تنفذه ماكдонаلدز؟

تمثل هدف هذه الدراسة حول كيفية استخدام ماكдонаلدز نهج التحقق من الخبرة المكتسبة كأداة لتسويق الموارد البشرية وأهميته.

اعتمدت هذه الدراسة في جمع البيانات على الطريقة النوعية حيث تم جمعها من خلال مقابلات غير منظمة وشبه منظمة أجريت مع ثلاثة من مديري مطاعم ماكдонаلدز، ولإثراء التحليل النوعي للمقابلات تم استخدام برنامج Alceste.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ يعتبر نهج التحقق من الخبرة المكتسبة في ماكдонаلدز وسيلة للاستجواب الشخصي والمهني للمرشحين وهذا ما يوفر فرصاً للتقدم في ماكдонаلدز أو في أي مكان آخر؛
✓ يعتبر أيضاً أداة للاحتفاظ بالموظفين، لكنه في نفس الوقت يمكن أن يشجعهم على استكشاف فرص مهنية جديدة؛

✓ الأهمية الكبرى لنهج التحقق من الخبرة المكتسبة في استراتيجية تسويق الموارد البشرية في ماكдонаلدز.
2. الدراسات السابقة المتعلقة بصورة المؤسسة:

أ. الدراسة الأولى:

مقال علمي بالمجلة التربوية للتاريخ والعلوم الإنسانية، المجلد 06- العدد 03، للباحث Renzo kuken، سنة 2023، بعنوان: **Implementation of Bank Bengkulu's CSR Programme in 2020**، وقد تم طرح الأشكال التالي: كيف يتم تنفيذ برنامج المسؤولية **in Improving the Company's Image**

الاجتماعية للشركات لبنك بنجكولو في سنة 2020 لتحسين صورة المؤسسة من خلال عملية إدارة العلاقات العامة؟

وكان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل تنفيذ برنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات لبنك بنجكولو في سنة 2020 باستخدام عملية إدارة العلاقات العامة.

اعتمدت هذه الدراسة في جمع بياناتها على الطريقة النوعية فقد تم استعمال كل من الملاحظة والمقابلة والوثائق أثناء جمع البيانات الأولية أما في البيانات الثانوية فقد تم الاعتماد على الكتب، المجالات، ودراسات سابقة.

وكانت أهم النتائج المتوصل إليها:

- ✓ نجاح برنامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تحسين صورة البنك؛
 - ✓ بناء صورة إيجابية للبنك من خلال التواصل الفعال والجيد مع المجتمع.
- ب. الدراسة الثانية:

مقال علمي بالمجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 09- العدد 02، للباحثين بدر الدين زمرور، وهيبة عيشاوي، سنة 2022، تحت عنوان: الاتصال الحداثي كأداة استراتيجية لتعزيز صورة المؤسسة لدى جماهيرها، لم تشمل هذه الدراسة على إشكالية.

وسعت هذه الدراسة الى تحقيق عدة أهداف من بينها:

- ✓ تحديد كل من مفهومي الاتصال الحداثي وصورة المؤسسة؛
- ✓ استكشاف أهم أشكال الاتصال الحداثي المتأثرة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- ✓ تحليل الأهمية الاستراتيجية لدور الاتصال عبر الأحداث في تعزيز صورة المؤسسة أمام الجمهور.

كما توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ يعد الحدث أحد أدوات الاتصال الفعالة التي يمكن للمؤسسات الاستفادة منها لخلق صورة إيجابية لدى فئات الجمهور المستهدفة؛
- ✓ يتيح الاتصال الحداثي فرصا متعددة لتعزيز صورة المؤسسة وبناء علاقات قوية مع الجمهور المستهدف، مما يساهم في تحسين سمعتها وصورتها العامة.

ج. الدراسة الثالثة:

مقال علمي بمجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 05- العدد 01، للباحثين أحمد محمودي، حمزة مزيان، سنة 2019، تحت عنوان فاعلية الدليل المادي في تحسين صورة المؤسسة في ذهن العميل - دراسة حالة فمبلكوم تيليكوم - ولاية الجزائر، وتمثل السؤال الرئيسي في: كيف يمكن للمنظمات الخدمية تعزيز صورة المؤسسة من خلال الدليل المادي للخدمة؟

كما هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ قياس أثر الدليل المادي للخدمة على صورة المؤسسة؛

✓ شرح كل من الدليل المادي وصورة المؤسسة وتوضيح العلاقة بينهم.

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في وصفها وتحليلها لأبعاد الدراسة، أما في تحليلها لنتائج الاستبيان الذي وزع على عينة عشوائية بسيطة متمثلة في المستهلكين الجزائريين والتي بلغت 1015 مشترك موزعين على 20 ولاية فقد اعتمد على المنهج الاستقرائي وتم استخدام برنامج SPSS21.

أما عن النتائج فقد توصلت الدراسة إلى:

✓ هناك تأثير كبير وواضح على قرارات سلوك المستهلك من طرف الدليل المادي في المؤسسات الخدمية الحديثة؛

✓ إمكانية استخدام الدليل المادي كوسيلة لجذب العملاء؛

✓ ارتفاع عدد المشتركين في المؤسسة وذلك من خلال الصورة الإيجابية والاتجاه الإيجابي لدى المستهلك الجزائري عن الخدمات المقدمة.

د. الدراسة الرابعة:

مقال علمي بمجلة العلوم الإدارية المالية، المجلد 03 - العدد 01، للباحثات لاعة سمية، بولفراخ سارة، سنة 2019، تحت عنوان تأثير تبني المسؤولية البيئية في تحسين صورة المؤسسة لدى الزبون - دراسة إحصائية لعينة من زبائن مؤسسة جازي، وفي خصوص هذه الدراسة تم طرح التساؤل التالي: كيف يؤثر تبني مؤسسة جازي للمسؤولية البيئية على صورتها لدى زبائنها؟

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى التأثير الناتج عن تبني المسؤولية البيئية من طرف مؤسسة جازي على صورتها لدى زبائنها.

اعتمدت الدراسة على منهج دراسة حالة الذي يعتمد على وحدة معينة من مجتمع ما، ومن أجل جمع المعلومات تم تصميم استبيان وزع على عينة من 242 زبون لمؤسسة جازي بولاية سطيف، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال برنامج SPSS20.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ اظهرت مؤسسة جازي لمسئوليتها البيئية وذلك عبر سن بعض القوانين الداخلية؛
 - ✓ كانت صورة مؤسسة جازي جيدة عند أغلب أفراد عينة الدراسة؛
 - ✓ تحسن صورة المؤسسة لدى العملاء والبيئة المحيطة وذلك من خلال تبني المؤسسة استراتيجية واضحة في أنشطتها تعكس المسؤولية البيئية.
- هـ. الدراسة الخامسة:

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير بجامعة الجزائر 3، للطالبة أمال أيوب، سنة 2013-2014، تحت عنوان دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين صورة المؤسسة الصناعية في الجزائر - دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة، وقد تم طرح التساؤل التالي: ما هو دور استخدامات تكنولوجيا المعلومات في تحسين صورة مركب تكرير البترول بسكيكدة؟

كان هدف هذه الدراسة هو معرفة مدى مساهمة استخدامات تكنولوجيا المعلومات في تحسين صورة مركب تكرير البترول بسكيكدة.

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يسعى الى جمع بيانات كافية عن الموضوع ويحلها، ولقد تم الاعتماد في جمع البيانات على كل من المقابلة والملاحظة والوثائق والسجلات والاستمارة، شملت هذه الدراسة مجتمعين تمثل المجتمع الأول في مركب تكرير البترول بسكيكدة حيث تم توزيع الاستمارة على عينة شملت 168 موظف، أما المجتمع الثاني فتمثل في عملاء مركب تكرير البترول بسكيكدة ووزعت الاستمارة على 80 موظف، وقد تم تفرغ محتويات الاستمارات وتحليلها عن طريق برنامج SPSS18.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ استخدامات تكنولوجيا المعلومات ساهمت في تحسين العمل الإداري، وساهمت أيضا في تحسين عناصر المزيج التسويقي؛
 - ✓ استخدامات تكنولوجيا المعلومات لها دور كبير في تحسين صورة المركب.
3. الدراسات السابقة المتعلقة بتسويق الموارد البشرية وصورة المؤسسة معا:

أ. الدراسة الأولى:

مقال علمي بمجلة Monografico، المجلد 38- العدد 04، للباحثة Rachida Aallali، سنة 2020،

تحت عنوان: **HR Marketing and the Formation of a Positive Internal Image- Case of The Banking Sector**، لم تشمل هذه الدراسة على إشكالية.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

✓ فهم العوامل المسببة لتكوين صورة داخلية إيجابية؛

✓ تحديد متغيرات الموارد البشرية التي تؤثر على تكوين الصورة الداخلية الإيجابية في القطاع البنكي.

واعتمدت هذه الدراسة في جمع البيانات على الطريقة النوعية حيث تم إجراء مقابلات شبه منظمة على عينة مكونة من 25 ممثلاً للعملاء، وتم تحليلها من خلال تفسير المحتوى لتحديد العوامل الرئيسية التي أعطاها المشاركون أهمية أكبر.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ يعتبر الدافع وتلبية الاحتياجات من الاهتمامات المركزية للمديرين المسؤولين عن العملاء؛

✓ مطالبة المديرين بتحسين السياسة الاجتماعية لتعزيز الرفاهية النفسية في العمل؛

✓ يسعى المديرون إلى الحصول على مكافآت فردية بناءً على الأداء المحقق؛

✓ ارتباط تكوين صورة المؤسسة ارتباطاً وثيقاً بعملية التحفيز والرضا والحاجة إلى الاستقلالية والمشاركة في صنع القرار، مع تحديد تسويق الموارد البشرية باعتباره النهج المناسب.

ب. الدراسة الثانية:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير بجامعة مولود معامري

تيزي وزو، للطالبتين Celia Maacha وChahrazad Sahli، سنة 2018-2019، تحت عنوان **Le**

Marketing des ressources humaines pour améliorer l'image de l'entreprise- Cas CIPLA

Limited، وقد تم طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن تطبيق قواعد التسويق على مجال الموارد البشرية

لتحسين صورة المؤسسة وجاذبيتها للمواهب المحتملة في سوق العمل؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ النظر في كيفية تنفيذ تسويق الموارد البشرية داخل مؤسسة CIPLA Limited؛

✓ التعرف على الممارسات المختلفة التي تستخدمها المؤسسة من أجل جذب موظفيها وتعيينهم والاحتفاظ بهم.

وقد تم في هذه الدراسة استخدام كل من الطريقة النوعية والكمية، حيث تم استعمال المقابلات شبه المنظمة مع ستة من المديرين في البحث النوعي بينما في البحث الكمي فقد تم تصميم استبيان وارساله عبر الانترنت لعينة مكونة من 50 مستجوبا من مختلف القطاعات.

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ يعتبر تسويق الموارد البشرية أداة أساسية لدعم استراتيجيات الموارد البشرية خاصة واستراتيجيات المؤسسة عامة؛

✓ إن الغرض الرئيسي من تسويق الموارد البشرية في المؤسسة هو بناء العلامة التجارية لصاحب العمل، والهدف منها هو الجاذبية والولاء.

ومن خلال هذه الدراسة يمكننا طرح الفرضية الثانية التي تنص على أن العلامة التجارية لصاحب العمل تساهم في جذب المواهب المميزة للمؤسسة والحفاظ عليها.

4. مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

بعدما كنا قد تطرقنا في الفصل الأول لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بتسويق الموارد البشرية وصورة المؤسسة والتي بلغ عددها 12 دراسة، سنتطرق في نهاية هذا الفصل إلى أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

أ. أوجه التشابه: يوضح الجدول التالي أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الجدول رقم (01): أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البيان	أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
متغيرات الدراسة	اشتركت الدراسات السابقة والدراسة الحالية في نفس المتغيرين "تسويق الموارد البشرية و صورة المؤسسة" فمنها من حاولت الربط بين المتغيرين ومنها من حاولت الربط بينهما وبين متغيرات أخرى.
منهج الدراسة	اعتمدت معظم الدراسات السابقة والدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي.

اعتمدت معظم الدراسات السابقة على جانب نظري وآخر تطبيقي وهو نفس الشيء بالنسبة للدراسة الحالية.	هيكل الدراسة
---	--------------

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات الواردة في الدراسات السابقة

ب. أوجه الاختلاف: يوضح الجدول التالي أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الجدول رقم (02): أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أوجه الاختلاف		البيان
الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	
الدراسة الحالية تمت خلال سنة 2024	أنجزت الدراسات السابقة في الفترة بين 2013 و 2023	فترة الدراسة
الدراسة الحالية تمت على المستوى الوطني	شملت الدراسات السابقة مناطق مختلفة بين المستوى الوطني والعالمي	مكان الدراسة
مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة	اختلفت المؤسسة باختلاف الدراسة فمنها مؤسسات اقتصادية وأخرى إدارية ...	المؤسسة محل الدراسة
الطريقة الكمية	اختلفت الطرق حيث تم استعمال الطريقة الكمية في بعض الدراسات والطريقة النوعية في البعض الآخر، وهناك دراسة جمعت الطريقتين مع بعض	طريقة جمع البيانات

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات الواردة في الدراسات السابقة

ج. القيمة المضافة للدراسة:

- ✓ استعراض أبحاث سابقة حول تسويق الموارد البشرية وصورة المؤسسة بغية الاستفادة منها؛
- ✓ توسيع المفهوم النظري حول موضوع أثر محددات تسويق الموارد البشرية في تحسين صورة المؤسسة، ومحاولة الإلمام بمختلف جوانب الموضوع؛
- ✓ إسقاط المفاهيم النظرية وتطبيقها في واقع عملي في مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة؛
- ✓ إثبات أن تسويق الموارد البشرية بمختلف محدداته يؤثر في تحسين صورة المؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي

إن تسويق الموارد البشرية وصورة المؤسسة يرتبطان بشكل وثيق، حيث يلعب كل منهما دورا مهما في تحديد النجاح والاستمرارية للمؤسسة، سنحاول في هذا المبحث التطرق لأهم المفاهيم والعناصر الأساسية لكل منهما.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لتسويق الموارد البشرية

أصبحت ممارسات تسويق الموارد البشرية ضرورية لا غنى عنها في المؤسسات، وتتطلب جهودا مكثفة لتنفيذها. تتمحور هذه الممارسات حول دراسة تحليلية شاملة من قبل المؤسسة لاحتياجات وتطلعات موظفيها، بهدف تلبية تلك الاحتياجات وتحقيق رضاهم، فخرهم، اعتزازهم وولاءهم للمؤسسة، مما يحد من احتمالية تفكيرهم في الرحيل والبحث عن بدائل. وتسويق الموارد البشرية يتطلب الجمع بين تقنيات التسويق وإدارة الموارد البشرية.

1. مفهوم تسويق الموارد البشرية:

أ. تعريف تسويق الموارد البشرية:

تعددت التعاريف المقدمة لتسويق الموارد البشرية، حيث عرفه كل باحث من وجهة نظره الخاصة، وفيما يلي نذكر البعض منها:

يرى Dubois AL تسويق الموارد البشرية على أنه جميع الإجراءات والسياسات التي تنفذها المؤسسة بشكل ملموس للحفاظ على موظفيها. (Ben zekri & Zaiem, 2016, p. 2).

وأشار Carole Blancot على أنه يشمل استخدام التقنيات والأدوات المتاحة في مجال التسويق والاتصالات لاستهداف المرشحين وجذبهم واغرائهم، والاحتفاظ بالموظفين. (قربة و حوداسي، 2018، صفحة 190)

كما عرفه Serge Panczuk و Sébastien Point على أنه يشمل المخطط التسويقي، بتجزئة السوق الداخلية، وتحديد مواقع لمنتجات وخدمات الموارد البشرية المقترحة، وتطبيق نموذج فعال للمزيج التسويقي وضبطه وفقا لمجال الموارد البشرية. (Serge & Sébastien, 2008, p. 36)

أما التعريف الأكثر شهرة واستخداما هو تعريف Philippe Liger حيث عرفه بأنه الرغبة في استخدام منطوق وتقنيات التسويق والاتصالات بهدف جذب الباحثين عن عمل، وكسب ولاء الموظفين والاحتفاظ بهم. (Serge & Sébastien, 2008, p. 3)

بناء على التعاريف السابقة، يمكن القول إن تسويق الموارد البشرية يركز على الموظف، حيث يهتم بتلبية احتياجاته ورغباته. وهو اصغاء المؤسسة إلى موظفيها الحاليين والمحتملين، وتلبية احتياجاتهم للمساهمة في الحفاظ عليهم وتطويرهم.

ب. خصائص تسويق الموارد البشرية:

إن تسويق الموارد البشرية يتميز بخصائص مستمدة من الجمع بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق، ويمكن ذكر خصائصه المهمة فيما يلي: (بكر، 2015، الصفحات 11-12)

- ✓ تسويق الموارد البشرية هو نشاط متكامل وهو الهيكل الأولي لنشاط التسويق الخارجي؛
 - ✓ الاتصالات هي مفتاح نجاح تسويق الموارد البشرية؛
 - ✓ يلعب تسويق الموارد البشرية دورا حاسما في اكتساب ميزة تنافسية وتقليل الصراعات بين موظفي المؤسسة؛
 - ✓ يعتبر عملية اختيارية لتوجيه الموظفين الى تحقيق نتائج جيدة ويستخدم لدفع روح الإبداع؛
 - ✓ يكون أكثر نجاحا عندما تكون المستويات العليا في الإدارة العليا ملتزمة بشكل عالي ويكون جميع الموظفين ملتزمين، ويكون أسلوب الإدارة المفتوح هو النهج الشائع.
- بالإضافة إلى: (عبد القادر، كشرود، و عساس، 2019، صفحة 77)

- ✓ يعد تسويق الموارد البشرية في المؤسسة عملية اجتماعية تتضمن إدارة التبادل والتفاعل بين المؤسسة وموظفيها. تعترف هذه العملية بأن الموظفين لديهم احتياجات اجتماعية، بما في ذلك الأمن والانتماء والصدقة، والتي يسعون إلى تحقيقها. ويلعب دورا حيويا في تلبية هذه الاحتياجات؛
- ✓ هو بمثابة عملية إدارية تهدف إلى دمج الوظائف داخل المؤسسة، ويتحقق هذا التكامل من خلال التأكد من أن الموظفين يمتلكون المعرفة والخبرة اللازمة لأدوارهم وأنهم يؤدون أنشطتهم على أعلى مستوى، وأنه تم إعدادهم وتحفيزهم للقيام بعملهم بكفاءة.

ج. تمييز تسويق الموارد البشرية عن المصطلحات المشابهة له:

لقد استعرضت مواضيع تسويق الموارد البشرية من قبل العديد من الباحثين باستخدام مقاربات مختلفة، ومن أهم هذه المقاربات ما يلي:

❖ التسويق الداخلي:

عرف اياد عبد الفتاح النور التسويق الداخلي على أنه جميع الجهود المخططة التي تستند إلى الجانب التسويقي، وتهدف إلى التغلب على مقاومة التغيير، وتعزيز التكامل بين الموظفين لضمان تنفيذ فعال لاستراتيجيات المؤسسة، بهدف تحقيق رضا العملاء والنظر إلى الموظفين على أنهم عملاء داخليين في المؤسسة. (النور، 2012، صفحة 47)

وعرفه Berry على أنه التعامل مع الموظفين كعملاء داخليين والنظر إلى الوظائف على أنها منتجات داخلية، من خلال تصميم وتطوير الوظائف وفقاً لاحتياجات ورغبات هؤلاء العملاء. (بكر، 2015، صفحة 10)

❖ التسويق الاجتماعي:

عرف Michael J. Baker التسويق الاجتماعي بأنه عبارة عن عملية تسويق أفكار عن طريق توظيف تقنيات التسويق وأدواته بهدف تغيير السلوكيات، ويشمل التعاون مع صناع القرار والمتخصصين والمهتمين من خلال برامج لتحقيق تغيير مجتمعي، وهو التأثير على السلوك الاجتماعي لصالح الجمهور المستهدف والمجتمع بشكل عام. (Baker, 2003, p. 698)

أما من وجهة نظر الموارد البشرية فقد عرفه Serge Panczuk و Sébastien Point على أنه حالة ذهنية تهدف إلى التطرق للعلاقات المختلفة بين الموظفين والمؤسسة، حيث يتمثل في دمج أدوات التسويق لمساعدة المؤسسة على مواجهة التحديات المستدامة. يركز هذا المفهوم على التأثير على مشاعر مختلف أصحاب المصالح وخاصة الموظفين. (Serge & Sébastien, 2008, p. 27)

❖ المقارنة بين تسويق الموارد البشرية والتسويق الداخلي والتسويق الاجتماعي:

هناك عناصر تقارب واختلاف بين تسويق الموارد البشرية والتسويق الداخلي والتسويق الاجتماعي ويمكن توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): المقارنة بين تسويق الموارد البشرية والتسويق الداخلي والتسويق الاجتماعي

التسويق الداخلي	التسويق الاجتماعي	تسويق الموارد البشرية على الاتصال	تسويق الموارد البشرية	
Berry (1984) Seignour, Dubois (1999)	Igalens (2002) Pitelet (2005)	Segrétaïn (1998) Liger (2004)	Paczuk, Point (2008)	المراجع المفتاحية
اعتبار الموظفين عملاء داخليين حقيقيين	الاستجابة لاحتياجات الموظفين الاجتماعية	جذب، ادماج وتعزيز ولاء الموظفين	البيع، تعزيز الولاء، التجديد والتكيف	نقطة الانطلاق
بناءً على تصرفات الموظفين يزداد رضا العملاء	تحسين السمعة والعلامة التجارية لصاحب العمل	اعتبار الموظفين عملاء حقيقيين من خلال تفضيل الفردانية في تمييز المؤسسة عن المنافسين	تطوير استراتيجية تسويقية شاملة	الأهداف
العملاء	العلامة التجارية للمؤسسة	الإغراء	المزيج التسويقي 4P	المفهوم الأساسي
بناء علاقة تسويقية مع الموظفين	جعل العمل ذو قيمة ومعنى	تحسين صورة المؤسسة	مقاربة شاملة في خدمة أداء وظيفة الموارد البشرية	الفلسفة
يصبح صاحب العمل كمسوق ويخلق مساحة بينه وبين العملاء	الإغراء، التنشيط، الشفافية، صورة صاحب العمل، السمعة، الحوافز.	الإغراء، التجزئة، الصورة	الإغراء، التجزئة، التوقع، العملاء، البيع، التوظيف، التوزيع، السعر والقيمة، مزيج الموارد البشرية	الكلمات المفتاحية

دور وظيفة الموارد البشرية	معاملة الموظفين على أساس علاقة تسويقية وليس على أساس التسلسل الهرمي	التوفيق بين الموظف ومفهوم العمل وبيئة العمل	انشاء خطة الاتصال	مقدمي الخدمات وبأئعي منتجات الموارد البشرية
أدوات أساسية في المنهج	أنظمة المكافآت، والتكوين، ..إلخ	الانترنت، أدوات تركز على الاتصالات.	أدوات مرتبطة بالاتصال، التسويق (صورة العلامة التجارية، العلامة التجارية لصاحب العمل، ..الخ).	أدوات التسويق (منحنى دورة الحياة، مصفوفة التموقع ومصفوفة التجزئة، ..).

Source: (Serge & Sébastien, 2008, pp. 34-35)

2. أهداف تسويق الموارد البشرية:

تتمثل أهداف تسويق الموارد البشرية في هدفين أساسيين هما: (Bathelot, 2020)

- ✓ هدف داخلي: وهو خاص بالموظفين حيث يهدف إلى جعل تجربتهم جذابة وتعزيز ولائهم والتزامهم؛
- ✓ هدف خارجي: وهو خاص بالمرشحين المحتملين ويهدف إلى جعل المؤسسة جذابة، وذلك من خلال سياسة العلامة التجارية لصاحب العمل، واستخدام قنوات التوظيف والتسويق الأنسب لتحقيق ذلك.

إضافة إلى الأهداف التالية: (Cerf, 2022)

- ✓ الهدف هو أن يصبح "صاحب العمل المفضل" ويبقى كذلك؛
- ✓ تعزيز جاذبية صاحب العمل لتحقيق تفوق تنافسي في سوق العمل، لكي يصبح جاذبا للمواهب المطلوبة؛
- ✓ توفير البيئة المثلى والحفاظ على الموظفين الحاليين من خلال خلق بيئة تسمح بتبادل الأفكار واستخدام القدرات بشكل مثالي، مما يسهم في خلق قيمة مضافة ونجاح المؤسسة؛
- ✓ تنفيذ عروض وبرامج موارد بشرية فريدة بشكل متميز؛
- ✓ تطوير وتأسيس صورة مميزة لصاحب العمل (كالعلامة التجارية لصاحب العمل).

3. محددات تسويق الموارد البشرية:

تعددت واختلقت محددات تسويق الموارد البشرية باختلاف آراء الباحثين والدراسات وسنتطرق إلى أهم هذه المحددات فيما يلي:

❖ التوظيف:

تعد سياسة التوظيف الشاملة لكل من الاستقطاب والاختيار والتعيين، أحد أهم محددات تسويق الموارد البشرية، ويجب إنجازها بكفاءة وفاعلية عالية، لأن النجاح في هذا الإنجاز ينعكس إيجاباً على جميع أنشطة المؤسسة الأخرى، بما في ذلك الأنشطة التسويقية.

أما إذا تم التعامل مع سياسة التوظيف بشكل خاطئ أو متساهل ستكون له انعكاسات سلبية على العديد من الأنشطة الأخرى مثل التكوين والتطوير والحوافز وتقييم الأداء، لذلك فإن سياسة التوظيف الصحيحة هي مفتاح نجاح المؤسسات.

حيث أن الاختيار والتوزيع الجيد للموارد البشرية داخل المؤسسة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ينعكس إيجاباً على أداء جميع الموظفين، فإن عملية الاختيار تحظى بعناية واهتمام فائقين من قبل المؤسسة، وذلك لتجنب سلبيات الاختيار الخاطئ. (أبو رمان و أحمد، 2012، صفحة 55)

❖ الاحتفاظ بالموظفين:

ويشار إليه أيضاً باسم استقرار المؤسسة، ويعرف على أنه عدد الموظفين الذين يبقون في المؤسسة في فترة زمنية معينة. ويشير الاحتفاظ بالموظفين أيضاً إلى جميع الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات لإبقاء موظفيها سعداء ومندمجين في عملهم، وهذا ما يجعلهم يستمرون في العمل لصالحها، كما تتمثل الخطوة الأولى في العمل على فهم وتحسين تجربة الموظف داخل المؤسسة.

وتزداد احتمالية أن تحظى المؤسسة باحتفاظ عال بموظفيها عندما يشعر هؤلاء بالتقدير وحسن المعاملة، ومن بين الأسباب التي تدفع الموظفين للبقاء في مؤسسة ما: توفير فرص التطور لديها، مجموعة مزايا جيدة، راتب سنوي تنافسي، والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل. (Clarisa, 2021)

❖ التكوين:

تؤكد جميع ممارسات تسويق الموارد البشرية تقريباً على أهمية التكوين للموظفين، خصوصاً أولئك العاملين في الخطوط الأمامية، حيث يحتاجون إلى زيادة المعرفة والقدرة، وذلك بهدف حل المشاكل وضمان

تقديم خدمات عالية الجودة. تم تعريف التكوين على أنه "العملية التي تهدف إلى تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية اللازمة لأداء وظائفهم". (عبد المتعال و جودة، 2007، صفحة 51)

وتعتبر عمليات التكوين خلال الخدمة عملية نمائية، حيث تتميز بالاستمرارية والنظامية والتكاملية، وكذلك تركز بشكل أساسي على الأدوار الحالية والمستقبلية التي يتولاها المتكونين، مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم والتطورات الجديدة. ويعتمد ذلك على تحليل الاحتياجات وتقييم الأداء الدوري للمتكونين. (الطائي، الفضل، و العبادي، 2006، صفحة 93)

❖ الاتصال الفعال:

يعتبر الاتصال الأسلوب الإداري الذي يهدف إلى توفير المعلومات للموظفين، حيث يشير إلى الوسائل التي يتم بواسطتها نقل المعلومات داخل المؤسسة من طرف إلى آخر، بهدف تعزيز معرفة ومهارة ووعي الموظفين بالمسائل المتعلقة بوظائفهم.

يتمثل دور الاتصال في نشر المعلومات ذات الصلة على جميع الموظفين في المؤسسة، حيث يكون لها أهداف وقيم مشتركة، ويسهل الاتصال الفعال تنسيق الجهود نحو تحقيق هدف مشترك، وينبغي للمؤسسة أن تتمتع بالقدرة على نقل قيمها وأهدافها الاستراتيجية بدقة ومرونة. (هركيش و بودرع، 2020، الصفحات 405-404)

❖ التحفيز:

لا شك أن الحوافز تلعب دوراً محورياً في تشجيع الموظفين بغض النظر عن شكلها، حيث تتضمن عدة جوانب أهمها الجوانب المادية وتشمل المبالغ المدفوعة للموظفين، سواء كانت دفعة واحدة أو على شكل رواتب شهرية أو دخل إضافي.

والجوانب المعنوية والتي تشمل الاهتمام باحتياجات الموظفين الإنسانية من خلال التعامل الجيد معهم، وحل أي قضايا قد تثير الشكاوى، وتقديم المكافآت والعقوبات، وتوفير الخدمات الترفيهية والأنشطة الاجتماعية لهم، وتهدف إلى تحقيق التوازن العاطفي والنفسي للموظفين.

إن الحوافز تساهم بشكل كبير في تعزيز قدرات الموظفين وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم، وتحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة واحتياجاتهم الشخصية.

ونتيجة لذلك، تحسن الحوافز من أداء المؤسسة بشكل ملحوظ وتزيد من فعاليتها وكفاءتها. (هركيش و بودرع، 2020، صفحة 404)

❖ التمكين:

هو أسلوب إدارة يجمع المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للمساهمة في عملية اتخاذ القرار. يتميز هذا الأسلوب بأنه لا يعتمد فقط على المواقع الرسمية للسلطة، بل يعتمد أيضا على نظم التكوين والمكافأة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية.

تمكين الموظفين في مواقع اتخاذ القرار يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة، إذا اختارت أي مؤسسة تمكين موظفيها يمكن أن تحقق النتائج التالية:

- ✓ سرعة الاستجابة: يمكن للموظفين الاستجابة بسرعة لاحتياجات العملاء وحل مشاكلهم باعتبار أن لديهم المعرفة والصلاحيات للتصرف في الوقت المناسب؛
 - ✓ تفاعل مع العملاء الخارجيين: يمكن للموظفين أن يكونوا عاملا مهما في تحسين تجربة العملاء؛
 - ✓ توسيع الرؤية: يمكن للموظفين أن يكونوا مصدرا للأفكار الجيدة لتطوير الخدمة وتحسين عمليات الخدمة.
- (دربالي، 2009، صفحة 310)

❖ الرضا:

يعرف الرضا على أنه مجموعة المشاعر التي يشعر بها الموظف اتجاه وظيفته الحالية، ويمكن أن تتراوح بين الإيجابية والسلبية. يعكس هذا المفهوم مدى ارتياح الموظف بالنسبة لمدى تحقيق عمله لاحتياجاته وتطلعاته. فكلما شعر بأن عمله يلبي احتياجاته بشكل كامل، كانت مشاعره اتجاه العمل إيجابية، وكان أكثر رضاً عنه، والعكس صحيح أيضاً. (السامراني، 2013، صفحة 41)

ويمثل الشعور النفسي بالراحة والقناعة أو حتى السعادة نتيجة لتحقيق الاحتياجات والرغبات والتوقعات في بيئة العمل، بما في ذلك طبيعة الوظيفة وجو العمل، بالإضافة إلى الثقة والولاء والانتماء للمؤسسة. (محمد، 2014، صفحة 260)

يملك الرضا تأثيرا استراتيجيا على العمل في المؤسسة، حيث تظهر فوائد ملموسة للمؤسسة عندما يكون لدى موظفيها مستوى عالٍ من الرضا. فعلى سبيل المثال تكون المؤسسة التي يشعر موظفوها بارتياح كبير في عملهم قادرة على جذب الموظفين المؤهلين بفاعلية. (ولد علي، 2017، صفحة 14)

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لصورة المؤسسة

يحظى موضوع صورة المؤسسة باهتمام متزايد في وقتنا الحاضر كون هذه الصور تلعب دورا رئيسيا في تشكيل الآراء واتخاذ القرارات وتشكيل السلوك الإيجابي تجاه المؤسسة، ويعمل المدراء على تصميم صورة ذهنية للمؤسسة تستند إلى واقع المؤسسة وتعكس نواياها تجاه الجماهير التي تخدمها. وهذا ما يجسد شكلا من أشكال الثقة المتبادلة بين المؤسسة وجماهيرها.

1. مفهوم صورة المؤسسة:

أ. تعريف صورة المؤسسة:

إن لصورة المؤسسة العديد من التعاريف المتعلقة بها، نذكر منها:

عرف Jean-Jacques Lambin و Chantal de Moerloose صورة المؤسسة على أنها مجموعة من التصورات والانطباعات الذهنية والمعرفية و الحسية لفرد أو مجموعة من الافراد اتجاه المؤسسة. (Lambin & Moerloose, 2008, p. 289)

أما معهد البحث والدراسة الإعلانية IREP فقد عرفها على أنها كل التمثيلات المادية والغير المادية التي يشكلها الأفراد المنتمين إلى المؤسسة. (شاهد، 2014، صفحة 252)

كما عرفها Lardiniot على أنها عبارة عن مجموعة من المعتقدات والمشاعر التي ترغب المؤسسة ان تتبادر إلى أصحاب المصلحة والمهتمين أثناء التفكير فيها. (بلبراهيم ، 2009-2010، صفحة 53)

وعرفتها Cathrine Paris بأنها مجموعة من الصور المتنوعة، حيث تخص كل صورة جمهورا محددا وتبرز جانبا معينا من جوانب المؤسسة، تتفاعل هذه الصور مع بعضها البعض لتكون في النهاية صورة متكاملة وموحدة تمثل صورة المؤسسة. (Paris, 2001, p. 99)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف شامل لصورة المؤسسة على أنها مجموعة من الادراكات والانطباعات التي يشكلها الأفراد عن المؤسسة، حيث يتم تشكيل هذه الإدراكات استنادا إلى تعرضهم لمجموعة متنوعة من التأثيرات، ومن خلالها يشكلون مواقفهم وآرائهم تجاه المؤسسة.

وبناءً على ذلك، فإن صورة المؤسسة تختلف من فرد لآخر استنادا إلى تجاربه مع المؤسسة وانطباعاته عنها.

ب. محددات صورة المؤسسة:

تتميز صورة المؤسسة بتعدد محدداتها وتتمثل هذه المحددات فيما يلي: (عجوة و فريد، 2005، الصفحات 141-142)

❖ صورة العلامة التجارية:

تتمثل في الدرجة التي من المتوقع أن يحققها الاتصال في خلق صورة جيدة للمؤسسة بتأثير الثقة في علاقاتها.

❖ صورة منتجات وخدمات المؤسسة:

تعد صورة المنتجات أو الخدمات الخاصة بالمؤسسة من بين محددات صورة المؤسسة، فمن منتجات أية مؤسسة أو خدماتها ومدى جودتها وتميزها وقدرتها على مسايرة كل من التغير في اتجاهات العملاء والتطور العلمي في إنتاجها، وطريقة تقديم الخدمات تؤثر على تقييم الجماهير لأعمال المؤسسة ومدى كفاءة إدارتها وتساهم في تكوين صورة جيدة لها لدى هذه الجماهير.

❖ صورة إدارة المؤسسة:

تعتبر إدارة المؤسسة رمزا يمكن المؤسسة من التعرف عليها من قبل الجماهير، ولذلك فإن فلسفة الإدارة في توجيه العمل وتنفيذ الاتصالات الناجحة في إدارة علاقتها مع مختلف الجهات تعتبر من بين محددات الرئيسية لصورة المؤسسة لدى الجماهير، فالعناصر الحاكمة للثقافة التنظيمية تقوم بتوجيه أداء وعمل إدارات المؤسسة المتعددة وكذلك تحكم تعاملاتها مع الجماهير الخارجية.

❖ برامج المسؤولية الاجتماعية:

تتمثل في الأنشطة الفعلية التي تقوم بها المؤسسة وسياستها الرسمية اتجاه المجتمع بشكل عام وجماهيرها في كل مكان. تتضمن هذه البرامج كل ما تتخذه المؤسسة من قرارات وأفعال، أي أنها تهتم بالأنشطة الفعلية التي تقوم بها المؤسسة، حيث تعتبر هذه البرامج والأنشطة عاملا مؤثرا في نفوس الجماهير تجاه المؤسسة، فتساهم في كسب ثقتهم وتأييدهم، سواء كان ذلك من خلال تعاملاتها مع الموظفين أو الجماهير الخارجية، أو من خلال البرامج المجتمعية وحماية البيئة المختلفة. وبالتالي، تعتبر هذه البرامج جزءا لا يتجزأ من صورة المؤسسة، حيث تجسد السلوك الأخلاقي للمؤسسة تجاه المجتمع والجماهير الداخلية والخارجية.

❖ صورة المؤسسة كمكان للعمل:

إن الانطباعات التي يكتسبها الجمهور عن المؤسسة كمكان للعمل تقوم بالتأثر على صورتها. وذلك من حيث توفير بيئة عمل صحية ومريحة للموظفين، إلى جانب توفير خدمات اجتماعية وصحية متنوعة وتقديم حوافز وأجور جذابة. بالإضافة إلى ذلك، تأثير المظهر الخارجي للمؤسسة، بما في ذلك التصميم الداخلي والمباني والأثاث ونظام العمل، على إدراك الجمهور لها كمكان مميز ومرغوب للتعامل والانتماء.

❖ أداء موظفي المؤسسة:

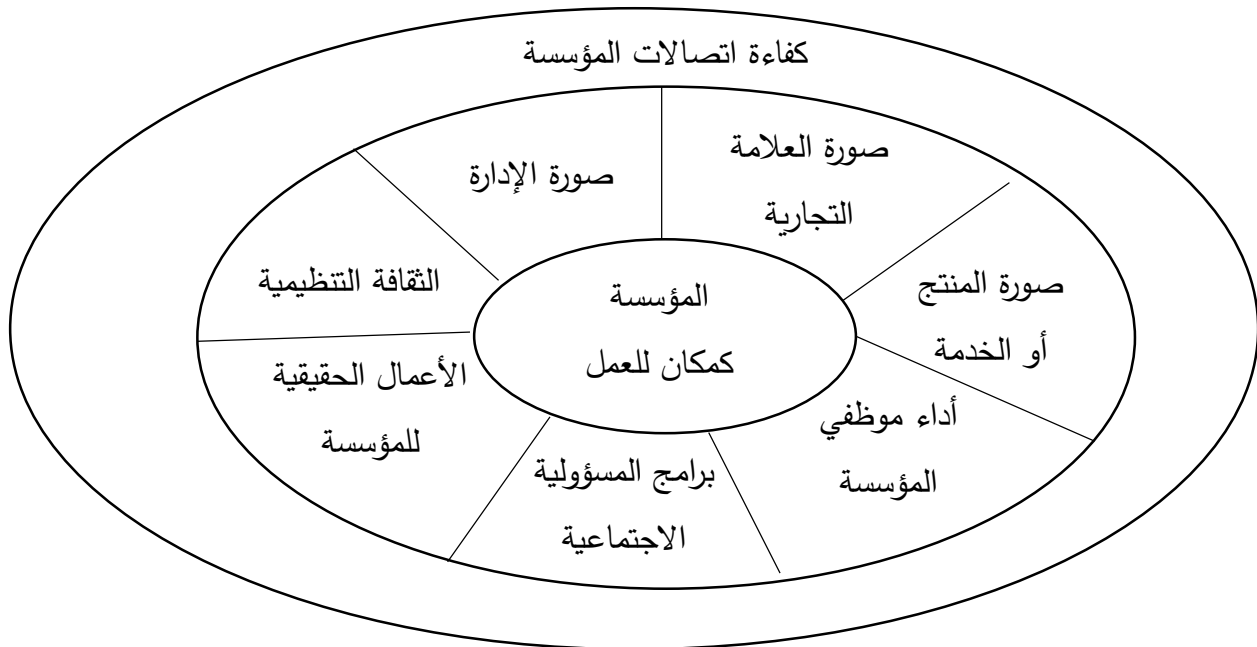
يتمثل في قدرتهم على تمثيلها بشكل محترم ولائق أمام الجمهور، من خلال التفاعل الإيجابي والاحترافي معهم. كما يتضمن أيضا فعالية وسرعة تنفيذ المهام المسندة إليهم، مما يساهم في خلق انطباع إيجابي نحو المؤسسة.

❖ كفاءة اتصالات المؤسسة:

تلعب كفاءة الاتصالات في المؤسسة دورا حيويا في تأثيرها على الجماهير الداخلية والخارجية، حيث تنتقل المؤسسة رسائلها بشكل متكامل وواضح للجمهور، مما يساهم في توضيح هويتها وفلسفتها.

ويمكن توضيح العناصر السابقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): محددات الصورة الكلية للمؤسسة



المصدر: (عجوة و فريد، 2005، صفحة 143)

ج. أهمية صورة المؤسسة:

تبرز أهمية صورة المؤسسة فيما يلي: (زاهر، 2012، صفحة 195)

- ✓ مساعدة المؤسسة على جذب أفضل المواهب للعمل بها حيث يجب أن يكون لديها سياسة واضحة بشأن التوظيف وذلك من خلال علاقاتها مع المدارس والجامعات، وضمان الشفافية في التوظيف؛
 - ✓ تعزيز الثقة والانتماء للمؤسسة في نفوس المؤسسين والموظفين؛
 - ✓ تعزيز علاقة المؤسسة بال جماهير الداخلية والخارجية؛
 - ✓ إقناع السلطات والجماهير بأهمية دور المؤسسة في خدمة المجتمع، وذلك من خلال برامج تستهدف عدة فئات في المجتمع، مما يعكس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال دعم الأنشطة الرياضية والخيرية وغيرها؛
 - ✓ تنمي قدرة الجماهير على تأجيل اصدار الأحكام على المؤسسة في حالات الأزمات، حتى تقوم الإدارة بشرح الجوانب المختلفة للموقف ورؤيتها؛
 - ✓ تضاعف الاهتمام من طرف قادة الرأي العام ووسائل الاعلام بالمؤسسة؛
 - ✓ تعزيز العلاقات الجيدة مع السلطات التشريعية والتنفيذية في الدولة؛
 - ✓ المساعدة في إقناع المؤسسات المالية بالاستثمار في المؤسسة.
2. أنواع صورة المؤسسة:

يوجد عدة تصنيفات لصورة المؤسسة، مما يدل على وجود مجموعة متنوعة من الأنواع الخاصة بها. سنقوم بالتطرق إلى صنفين أساسيين فيما يلي:

أ. حسب هدف المؤسسة:

ووفقا لهذا التصنيف لدينا ثلاثة أنواع هي: (بلقاسم، 2005-2006، الصفحات 40-41)

❖ الصورة المرغوبة:

هي تعبير عن إرادة الإدارة في المؤسسة، وتستمد من هويتها، وتحدد فقط من خلال لقاءات مع القمة الاستراتيجية أو العناصر الرسمية لها. بمعنى آخر، تعتبر الصورة المرغوبة مرادفا للتموقع، حيث تسعى الإدارة الاستراتيجية لتطوير وتعزيز الصورة المدركة وتحديدها بدقة في أذهان الجماهير المستهدفة، مما يؤدي بها الى التميز.

❖ الصورة المنشورة:

تتألف من جميع الرسائل الصادرة من حول المؤسسة، وهي عبارة عن نتيجة التعبيرات الإرادية وغير الإرادية لهذه المؤسسة، حيث يتم دعمها أو اعتراضها من طرف مجموعة من الصور الأخرى مثل صورة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، وعلاماتها ومنتجاته أو خدماتها، وصورة بلدها الأصلي... إلخ.

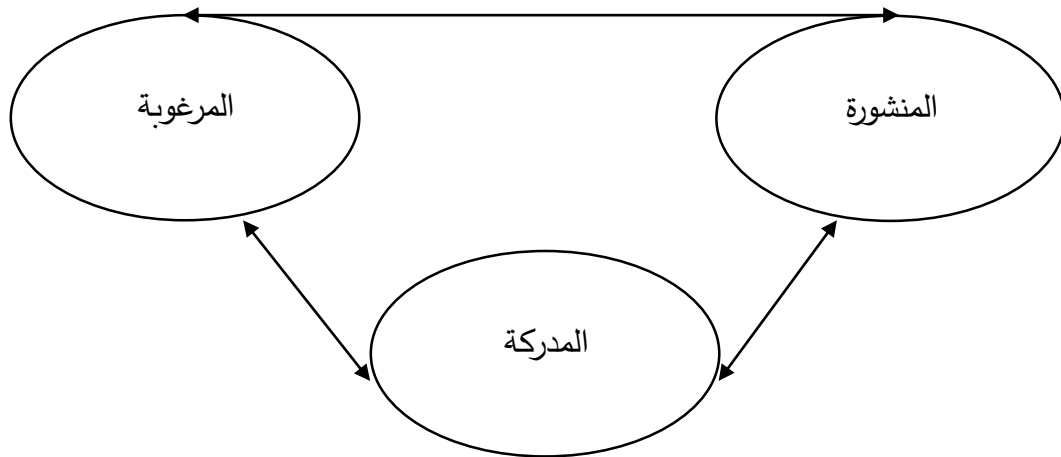
لتحديد هذه الصورة يجب تحليل مواضيع ومعاني كل ما قيل من قبل المؤسسة ذاتها، بما في ذلك مقراتها ومنتجاتها... إلخ، بالإضافة إلى كل ما قيل عنها، خاصة ما يتم نشره من قبل وسائل الإعلام والصحافة بشكل عام.

❖ الصورة المدركة:

والتي غالبا ما يشار إليها بمصطلح "صورة المؤسسة"، تعتبر الصورة الرئيسية لدى مسؤولي التسويق أو الاتصال. تتشكل الصورة المدركة من كل الأفراد المنتمين إلى الجماهير الداخلية والخارجية، ويمكن تحديدها عبر دراسات كيفية مثل تحليل محتوى اللقاءات الجماعية، أو دراسات كمية باستخدام سلم الاتجاهات، لقياس شهرة وعناصر الصورة مثل القوة الديناميكية، التقدم، التكنولوجيا، جودة المنتجات أو الخدمات، وكفاءة المستخدمين، والبيئة الاجتماعية، والمساهمة في الاقتصاد الوطني.

ويوضح لنا الشكل التالي التفاعل بين صورة المؤسسة:

الشكل رقم (03): التفاعل بين صورة المؤسسة



Source: (Marion , et al., 2002, p. 211)

ب. حسب نطاق الرؤية (داخلية، خارجية):

وبناءً على هذا التصنيف هناك نوعان لصورة المؤسسة: (محمودي و مزيان، 2019، الصفحات 87-88)

❖ الصورة الداخلية للمؤسسة:

تتمثل في علاقة المؤسسة بالجمهور الداخلي والذي يتألف من موظفي المؤسسة وإداراتها، حيث يكون التواصل أكثر سلاسة ومرونة، ويتم تعزيره من خلال خطابات مسؤولي المؤسسة، وأيضاً أسلوب التعامل داخل المؤسسة، بما في ذلك مستوى الصرامة والجدية والحوافز المقدمة. بالإضافة إلى ذلك ثقافة التوظيف وسياسات المؤسسة، وكيفية التعامل مع العملاء والموردين.

هذه العوامل تؤثر بشكل كبير في انطباع الموظفين وأعضاء الإدارة حول المؤسسة، وبالتالي يتحدد من خلالها نوع الصورة التي سيتم نقلها إلى العالم الخارجي، سواء كانت إيجابية أو سلبية، استناداً إلى تأثيرهم وتفاعلهم مع سياسات وممارسات المؤسسة.

❖ صورة المؤسسة الخارجية:

إذا كانت الصورة الداخلية تعتبر الصورة الموجهة للجمهور الداخلي للمؤسسة، فإن الصورة الخارجية هي تلك الموجهة إلى أشخاص خارج المؤسسة، وتختلف الوسائل المستخدمة في الحالتين بشكل كبير. كما أن معايير جودة ورداءة الصورة تختلف بشكل كبير أيضاً، حيث يكون الاتصال المتعلق بالصورة في هذه الحالة هو اتصال خارجي ويتمحور أساساً حول التسويق. يقوم الجمهور، وهم العملاء عادة، بتقييم صورة المؤسسة استناداً إلى جودة منتجاتها أو خدماتها، ومستوى الإعلانات، وعلامتها التجارية، وشارتها، ومشاركتها في الفعاليات الرياضية والأعمال الخيرية والتطوعية.

ولكن هذا ليس كافياً لإصدار حكم نهائي على المؤسسة، إذ هناك عوامل أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار، مثل الحالة المالية للمؤسسة ومكانتها في السوق المالية، وحجم ونوع قنوات التوزيع الخاصة بها، وخبرتها في مجال نشاطها، وحتى شكلها العام.

تفاعل الصورة الداخلية مع الصورة الخارجية يؤدي إلى تشكيل الصورة العامة للمؤسسة، وأي انحراف في إحدى هاتين الصورتين يمكن أن يؤدي إلى تشوه الصورة العامة. لذا، يجب دائماً الاهتمام بالصورتين

معا وبناء استراتيجية شاملة للصورة بدلا من الانطلاق من الداخل نحو الخارج بهدف تعزيز قوة واستمرارية الاستراتيجية.

3. أهداف صورة المؤسسة:

تسعى المؤسسة بجهودها المستمرة لتحسين صورتها لدى الجمهور من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن صياغتها على النحو التالي: (قاسي و الداوي، 2006-2007، صفحة 30)

✓ تهدف استراتيجية بناء صورة المؤسسة في البداية إلى منح المؤسسة مزيدا من المشروعية، مما يعني منحها حقوقا وسمات لم تكن متاحة لها من قبل. بالإضافة إلى ذلك، تهدف إلى تطوير دور المؤسسة كعنصر فعال في المجتمع. وبفضل هذه المشروعية، يصبح التعرف على المؤسسة أكثر وضوحا لدى الجمهور؛

✓ التخلص من الإشاعات التي تروج على المؤسسة، فالتركيز على الاتصال عبر الصورة يقضي على الإشاعة سواء كانت داخلية أم خارجية ويساعد على استعادة ثقة الجمهور بالمؤسسة؛

✓ تحقيق أهداف مالية، حيث يبقى الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو تعظيم الربح؛

✓ تهدف سياسة الصورة إلى تطوير نطاق النشاط، حيث يتم الاعتماد على استخدام الصورة كوسيلة لنقل الرسالة، خاصة شارة المؤسسة ومشاركتها في الفعاليات الثقافية والاجتماعية.

وكنتيجة لهذه الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها عن طريق الاهتمام بصورتها، يمكن القول ان الصورة تعد أحد أهم العناصر التي تستخدمها المؤسسة للتواصل مع جماهيرها ونقل الرسائل التي ترغب في إيصالها لهم.

المطلب الثالث: تحسين صورة المؤسسة بتسويق الموارد البشرية

1. العلامة التجارية لصاحب العمل:

تعد العلامة التجارية أحد أهم الأصول اللاملموسة بالنسبة للمؤسسة، حيث تمثل الصورة الذهنية التي تتشكل عند الجمهور لمنتجاتها أو خدماتها. وهذا ما يشجع المؤسسة لبناء علامات تجارية قوية وجاذبة تعبر عن جودة منتجاتها أو خدماتها، وتسهم في تحقيق مكانة مرموقة في السوق.

وبما أن العلامة التجارية تعد استراتيجية فعالة في عمليات التسويق، فإنه سياق تسويق الموارد البشرية وتبني الإطار التسويقي لخدمات الموارد البشرية، تعتبر العلامة التجارية لصاحب العمل استراتيجية بارزة وفعالة

تعتمدها المؤسسات لضمان إيصال صورة إيجابية للجمهور، وخاصةً للفئة الموهوبة من الباحثين عن العمل، إذ تسلط الضوء على مكانية العمل المناسبة والمزايا التي تقدم للموظفين.

أ. مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل:

يعد مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل من المواضيع الحديثة التي ظهرت منتصف التسعينات من القرن الماضي، كاستجابة للتحديات التي واجهت المؤسسات والمتمثلة في الجاذبية والاحتفاظ بالموارد البشرية، وقد برزت العديد من التعاريف التي وضحت هذا المفهوم ورسمت المعالم الأساسية له، وسنتطرق إلى البعض منها فيما يلي:

عرف كل من Barrow و Ambler العلامة التجارية لصاحب العمل أو علامة المستخدم على انها مجموعة من المزايا الوظيفية والاقتصادية والنفسية التي تتبع من علاقة العمل، والتي تميز المؤسسة باعتبارها صاحب عمل أو المستخدم، وتبرز المزايا الوظيفية في الخصائص التنظيمية وجوانب العمل مثل فرص التقدم المهني وأهمية الدور الوظيفي، في حين تتمثل المزايا الاقتصادية في المكافآت المالية والفوائد المادية وسياسات الرفاهية للموظفين في مكان العمل، أما المزايا النفسية فتتعلق بالشعور بالانتماء للمؤسسة. (Paillé, 2014, p. 3)

كما عرفها Guillot و Soulez على أنها تعبر عن الترويج الذي يتم داخل وخارج المؤسسة لفكرة واضحة حول ما يميز المؤسسة عن غيرها ويجعلها مكانا مرغوبا للعمل به. (رابحي، قريشي، و مبارك، 2018، صفحة 111)

وبشكل عام إن العلامة التجارية لصاحب العمل بمثابة عرض لصورة إيجابية لمزايا التوظيف في المؤسسة بالنسبة للموظفين مما يعزز التزامهم بالعمل وولاءهم للمؤسسة وتحسين سمعتها في سوق العمل، وبالنسبة للمرشحين للعمل بها من خلال جذب أفضل المواهب للانضمام للمؤسسة.

ب. بناء العلامة التجارية لصاحب العمل:

لبناء علامة تجارية لصاحب العمل، يتعين على المؤسسة اتباع سلسلة من الخطوات: (رابحي، قريشي، و مبارك، 2018، صفحة 114)

✓ وصف الوضع الحالي للعلامة التجارية لصاحب العمل، أي كيف ينظر للمؤسسة من قبل الموظفين والمرشحين للوظائف وأطراف المصلحة الأخرى؛

- ✓ وصف الوضع المستقبلي (الرؤية) للعلامة التجارية لصاحب العمل؛ أي كيف تريد المؤسسة أن ينظر إليها من قبل الموظفين والمرشحين للوظائف وأطراف المصلحة الأخرى؛
 - ✓ تحديد الفجوة بين العلامة التجارية لصاحب العمل الحالية والمرغوب فيها؛
 - ✓ اتخاذ الإجراءات اللازمة لسد هذه الفجوة؛
 - ✓ تتبع نتائج الإجراءات المتخذة؛
 - ✓ تغيير الخطة لسد الفجوة إذا لزم الأمر.
- ج. تطوير العلامة التجارية لصاحب العمل:

تواجه المؤسسات الحاجة الملحة لبناء علامة تجارية للتوظيف نظرا لشدة المنافسة على الكفاءات. إلى جانب بناء علامة تجارية قوية ومؤثرة، يجب عليها العمل بجدية على تطوير هذه العلامة التجارية باستمرار. وفي هذا السياق، تتضمن العملية سبع خطوات لتطوير علامة تجارية قوية لصاحب العمل: (Chaminade, 2010, pp. 45-49)

- ✓ وضع الإجراء وتحليل الممارسة الداخلية، ويتم ذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في جميع جوانب إدارة رأس المال البشري؛
- ✓ تحسين الممارسات، أي بعد تحديد المشاكل يتم وضع خطة عمل لتصحيحها، مع تأكيد الإدارة على رغبتها في التغيير لدى الموظفين؛
- ✓ تحديد جاذبية المؤسسة وتقييمها عبر استطلاعات الرضا الداخلي وتقييم المناخ الاجتماعي، بالإضافة إلى الاجتماعات؛
- ✓ إعادة ابتكار المؤسسة من خلال التأكد من مشاركة الموظفين لقيم المؤسسة وتوافق المهام مع الأهداف الاستراتيجية؛
- ✓ فهم ممارسات المنافسين والصورة الاجتماعية، وذلك بتحليل ممارسات المنافسين وتحسين علامة المؤسسة مع التركيز على صورتها الاجتماعية وما يميزها؛
- ✓ تحديد الأهداف وذلك بتعريف المهارات، التكوين؛
- ✓ التواصل مع العلامة التجارية لصاحب العمل وذلك عبر استخدام أفضل الوسائل المتاحة والمناسبة.

2. التسويق الرقمي للموارد البشرية:

مع التقدم المستمر في مجال التكنولوجيا، ظهرت العديد من الأدوات والأساليب التي يمكن للمؤسسات الاستفادة منها لتعزيز وتحسين صورة المؤسسة، وفيما يلي بعض الأدوات التي يستخدمها التسويق الرقمي للموارد البشرية: (Debnath, 2023)

أ. اكتساب المواهب:

يمكن لقسم الموارد البشرية الاستفادة من أدوات التسويق الرقمي كإعلانات المستهدفة عبر الإنترنت وتحسين محركات البحث (SEO) وتسويق وسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى المرشحين والتفاعل معهم، واستخدام المنصات الرقمية للإعلان عن فرص العمل ومناقشة تحديثات المؤسسة والتفاعل مع المرشحين خلال عملية التوظيف لأنها توفر مجموعة كبيرة من المواهب.

ب. استخدام وسائل التواصل الاجتماعي:

يمكن جذب المرشحين باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي، حيث تستخدم شبكات مهنية مثل LinkedIn للعثور على المرشحين والاتصال بهم والإعلان عن فرص العمل، وتشهد هذه الشبكة ارتفاعاً في استعمالها من قبل الموظفين وطالبي العمل على حد سواء، كما يمكن لمسؤولي الموارد البشرية استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لتسليط الضوء على ثقافة المؤسسة وشهادات الموظفين عنها.

ج. دعم الموظفين للمؤسسة:

يمكن للموظفين أن يصبحوا سفراء للمؤسسة من خلال التسويق الرقمي، حيث يتم تشجيع الموظفين على نشر مواد المؤسسة على مواقع التواصل الاجتماعي الشخصية الخاصة بهم، وأيضاً المساهمة في الوجود الرقمي للمؤسسة.

د. التكوين والتطوير:

يمكن تطبيق أساليب التسويق الرقمي على برامج تكوين وتطوير الموارد البشرية حيث يمكن لقسم الموارد البشرية تقديم دورات تكوينية وندوات عبر الإنترنت باستخدام الأدوات والمنصات الرقمية، يمكن أن توفر جهود التعلم الرقمي هذه للموظفين سهولة الوصول إلى موارد التكوين وتحفزهم على التعلم المستمر.

3. تنفيذ خطة تسويق الموارد البشرية:

إن خطة تسويق الموارد البشرية تهدف إلى دعم تطوير وإطلاق وإدارة الخدمات التي تقدمها وظيفة الموارد البشرية، وتقوم على العناصر التالية:

أ. جذب واستقطاب ودمج الموظفين الجدد:

وتمر عملية جذب واستقطاب ودمج الموظفين الجدد بثلاثة مراحل وهي: (عرقوب، 2019، الصفحات 23-24)

❖ مرحلة الجذب والاستقطاب:

عندما تعلن المؤسسة عن وظائف شاغرة، تبدأ إدارة الموارد البشرية في التخطيط لجذب الكفاءات والمهارات اللازمة لتلك الوظائف. يتم التركيز في هذه المرحلة على استقطاب المرشحين المؤهلين والتميزين بشكل خاص لتلبية متطلبات الوظيفة المعلن عنها. من المهم أن يتم تحديد ووصف الوظائف بدقة لضمان فعالية عملية الجذب، حيث يكون من الصعب تحقيق النجاح في هذه المرحلة إذا كانت الوظائف غامضة في تعريفها ومتطلباتها.

يجب أن يتمتع المتخصصون في عملية التوظيف بمهارات خاصة، بما في ذلك مهارات المقابلات الشخصية، حيث يجب عليهم أن يكونوا قادرين على التواصل بشكل فعال مع المترشحين خلال المقابلات لتقديم صورة إيجابية عن المؤسسة منذ البداية. فمن المهم ان لا تترك المؤسسة انطبعا سلبيا عن نفسها لدى المترشحين الذين يمتلكون الخبرات والمهارات اللازمة، وذلك من خلال التواصل الفعال معهم من قبل المتخصصين في التوظيف.

❖ مرحلة الاختيار:

اختيار المرشح المناسب لوظيفة شاغرة يعتبر من أهم العمليات التي يجب أن توليها إدارات الموارد البشرية وغيرها من الإدارات اهتماما خاصا، نظرا لتأثيرها الكبير على خطط إدارة الكفاءات والمواهب، بالإضافة إلى الإنتاجية وموازنات التكوين. تعد عملية الاختيار عملية مفاضلة بين المرشحين للوظيفة، حيث يتم انتقاء الأكثر ملاءمة بناء على متطلبات الوظيفة.

❖ مرحلة التعيين والدمج:

تمثل عملية دمج الموظف الجديد نقطة الاتصال الرسمية الأولى له مع المؤسسة بعد اختياره، وتعتبر هذه المرحلة مفتاحا يعكس أداء الموظف في المستقبل. تهدف عملية دمج الموظف الجديد إلى تهيئته

للانخراط في بيئة العمل بالمؤسسة، حيث يتعرف على السياسات والإجراءات والتوقعات والثقافة المؤسسية ومسؤوليات العمل اليومية. تبدأ هذه العملية بعد تعيين المرشح الناجح في وظيفته، وتستمر حتى نهاية الأسبوع الأول أو الأسابيع الأولى من عمله. تساهم عملية دمج الموظف الجديد في وضع توقعات واضحة بشأن الأداء، تسيير عملية تطوير الموظف، وتعزيز انخراطه ورضاه في العمل، وتعزيز الالتزام والفخر والانتماء، ووضع الأساس لعلاقة إيجابية وطويلة المدى بين الموظف ومكان عمله.

ب. كسب ولاء الموظفين والحفاظ عليهم:

يعد الحفاظ على الموظفين تحدياً دائماً يواجه الجهات في القطاعين العام والخاص. وتقوم استراتيجيات الحفاظ على الكفاءات والمواهب من الموظفين على فهم واضح لعدد من العوامل، من بينها: (عرقوب، 2019، صفحة 24)

- ✓ الفئة العمرية للموظفين واهتمامات كل فئة، فالموظفون الجدد دون سن الثلاثين يبحثون عن فرص التقدم المهني، بينما يعتبر الموظفون في الفترة بين الثلاثين والخمسين ضرورة القدرة على إدارة حياتهم المهنية والتمتع بالرضا الوظيفي، وبالنسبة لأولئك فوق الخمسين فإن الاهتمام يتجه نحو الأمان الوظيفي والتخطيط للتقاعد؛
- ✓ سمعة المؤسسة وصورتها وهويتها، حيث تلعب الهوية المؤسسية دوراً مهماً في جذب الموظفين والحفاظ عليهم، حيث تمهد لخلق بيئة عمل تحفز الإنتاجية والأداء المتميز للموظفين؛
- ✓ تمكن المدراء من احتواء الموظفين وإدارة الأفراد بالشكل المناسب؛
- ✓ توفير فرص للتكوين والتعلم والتطوير؛
- ✓ تقدير ومكافأة الأداء الجيد.

ويتوجب وضع حلول وآليات للحفاظ على الموظفين من بينها: (عرقوب، 2019، صفحة 25)

- ✓ دراسة التعويضات والمزايا وتقدير مدى تنافسيتها في سوق العمل، بالإضافة إلى دقة عملية تقييم الوظائف لضمان إعطائها الدرجة المالية المناسبة؛
- ✓ تصميم الوظائف بطريقة تشجع على استخدام مجموعة متنوعة من المهارات وتولد للموظف الشعور بأهمية المهام، مما يوفر فرصاً للتعلم والتطور؛
- ✓ تعزيز روح الالتزام بالعمل والذي يتطلب اتخاذ مبادرات تشجع التناغم الوظيفي والمشاركة الفعالة؛
- ✓ توطيد العلاقات الاجتماعية في مكان العمل وتعزيز الروابط بين الموظفين؛

- ✓ التأكد من صحة عمليات الاختيار والتعيين والترقية للاستفادة القصوى من كفاءة الموظفين في أداء عمل ما؛
- ✓ تقليل نسبة الاستقالات لدى الموظفين الجدد من خلال تطبيق برامج توجيه شاملة توفر الدعم والتكوين اللازمين لتكييفهم مع بيئة العمل وأداء مهامهم بكفاءة؛
- ✓ وضع سياسات وإجراءات للموازنة بين العمل والحياة الشخصية.

خلاصة:

من خلال ما تمت مناقشته في هذا الفصل، يظهر أن تسويق الموارد البشرية يعتبر أحد أوجه التسويق الحديث، حيث يعتمد على تطبيق أساليب التسويق في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات. يمكن اعتبار تسويق الموارد البشرية أداة أو أسلوباً للإدارة ينتج عن التطورات الحاصلة في أساليب إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

يعتمد تسويق الموارد البشرية على محددات تسمح للمؤسسة بالتكيف مع التغيرات العالمية الجديدة وخلق صورة إيجابية مرسخة في ذهن الجماهير. فهو يساهم في تحسين العلاقة بين المؤسسة والموظفين، وبناء الثقة والولاء لديهم، مما يؤثر بشكل إيجابي على أدائهم وروح العمل الجماعية، وهذا ما يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي
والمنهجي

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار الأدبي والمفاهيمي وحاولنا تغطية أهم الدراسات السابقة والمفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة، فإننا ننتقل الآن إلى الإطار التطبيقي حيث سنحاول فيه اسقاط الإطار الأدبي والمفاهيمي ميدانيا على المؤسسة محل الدراسة ألا وهي مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، وأيضا التطرق للجانب المنهجي وذلك من خلال تقديم وصفا لمنهج الدراسة ومجتمعها وذكر أداة جمع البيانات مع الأساليب الإحصائية المستعملة، وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الإطار التطبيقي

المبحث الثاني: الإطار المنهجي

المبحث الأول: الإطار التطبيقي

تعتبر مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة مؤسسة ذو مكانة بارزة وريادية على الصعيد الوطني، وذلك نظرا للسمعة الحسنة التي تتمتع بها في السوق الجزائرية، بالإضافة إلى دورها البارز والمؤثر في الاقتصاد الوطني.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

1. التعريف بمؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة

تأسست مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة سنة 1989 بولاية بومرداس على يد السيد دوداح محمد وأبنائه تحت اسم "شركة التضامن للخدمات العامة والتجارية آل دوداح".

في سنة 2004 أصدرت المؤسسة كل من موقعها الإلكتروني www.doudah.com الذي يعد واجهة لأنشطتها، و بريدتها الإلكتروني doudah@doudah.com للتواصل مع العملاء والموردين، واستقبال مختلف الاقتراحات والانتقادات.

غيرت المؤسسة طابعها القانوني سنة 2008 وأصبح اسمها "شركة ذات المسؤولية المحدودة للخدمات العامة والتجارية آل دوداح" مع الحفاظ على نفس الفروع والأنشطة. وتسعى المؤسسة في المستقبل لتأسيس مجمع آل دوداح. (وثائق مقدمة من طرف المؤسسة، 2024)

تختص مؤسسة آل دوداح بمجالات متعددة، تتمثل فيما يلي: (وثائق مقدمة من طرف المؤسسة، 2024)

✓ استيراد وتسويق بالجملة للمبيدات والمعدات الزراعية؛

✓ بيع المواد الغذائية بالجملة للإقامات الجامعية والتجمعات الأخرى؛

✓ استيراد وتسويق منتجات الإعلام الآلي وتجهيزات المكتب؛

✓ استيراد وتسويق لمعدات الأشغال العمومية والميكانيك؛

✓ إنجاز المباني؛

✓ الأشغال العمومية؛

✓ استيراد وتسويق مواد ومعدات التنظيف.

تسوق مؤسسة آل دوداح منتجاتها من خلال فروعها التسويقية الموجودة في ولايات متعددة، بما في ذلك بومرداس، الجلفة، بسكرة، بشار، تيارت، قسنطينة، ورقلة.

تملك المؤسسة 3 شهادات ISO وهي كالتالي: (وثائق مقدمة من طرف المؤسسة، 2024)

✓ ISO 9001 نظام إدارة الجودة؛

✓ ISO 14001 نظام إدارة البيئة؛

✓ ISO 45001 نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

بلغ عدد الموظفين في المؤسسة بمختلف فروعها 423 موظف سنة 2022 حيث بلغ عدد موظفيها في فرع بومرداس 50 موظف في نفس السنة، وقدر رأس مالها في آخر الإحصائيات سنة 2021 بـ 4.432.178.142 دج.

تقوم المؤسسة بأنشطة متعددة ومتنوعة، وتشمل هذه الأنشطة ما يلي: (وثائق مقدمة من طرف المؤسسة، 2024)

✓ إجراء دراسات حول الأعشاب الضارة بالتعاون مع المعهد التقني بسطاوالي؛

✓ أصبحت شريكا لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لتسيير الأوبئة؛

✓ قامت بدراسة حول مكافحة الحشرات الضارة والناقلة للأمراض باستخدام تكنولوجيا الضباب الحراري بالتعاون مع خبراء ألمان؛

✓ يساهم فريق الخبراء التابع للمؤسسة في مشروع بحث حول حمى المستنقعات مع مؤسسة فرنسية ومخبر باستور؛

✓ عقد عدة ملتقيات في مختلف فروع المؤسسة المنتشرة على مستوى الوطن لمناقشة مشكلات تهدد الصحة العامة، بما فيها: الأعشاب الضارة، وباء الطاعون والأمراض المزمنة، الملاريا، التغيرات المناخية..، وذلك بالتعاون مع وزارة الصحة، مخبر باستور، إدارة الصحة في الولاية المضيفة للملتقى، أساتذة جامعيين، وخبراء متخصصين وأطباء في المجال.

وتهدف المؤسسة حاليا إلى: (وثائق مقدمة من طرف المؤسسة، 2024)

✓ زيادة نسبة حصتها في السوق؛

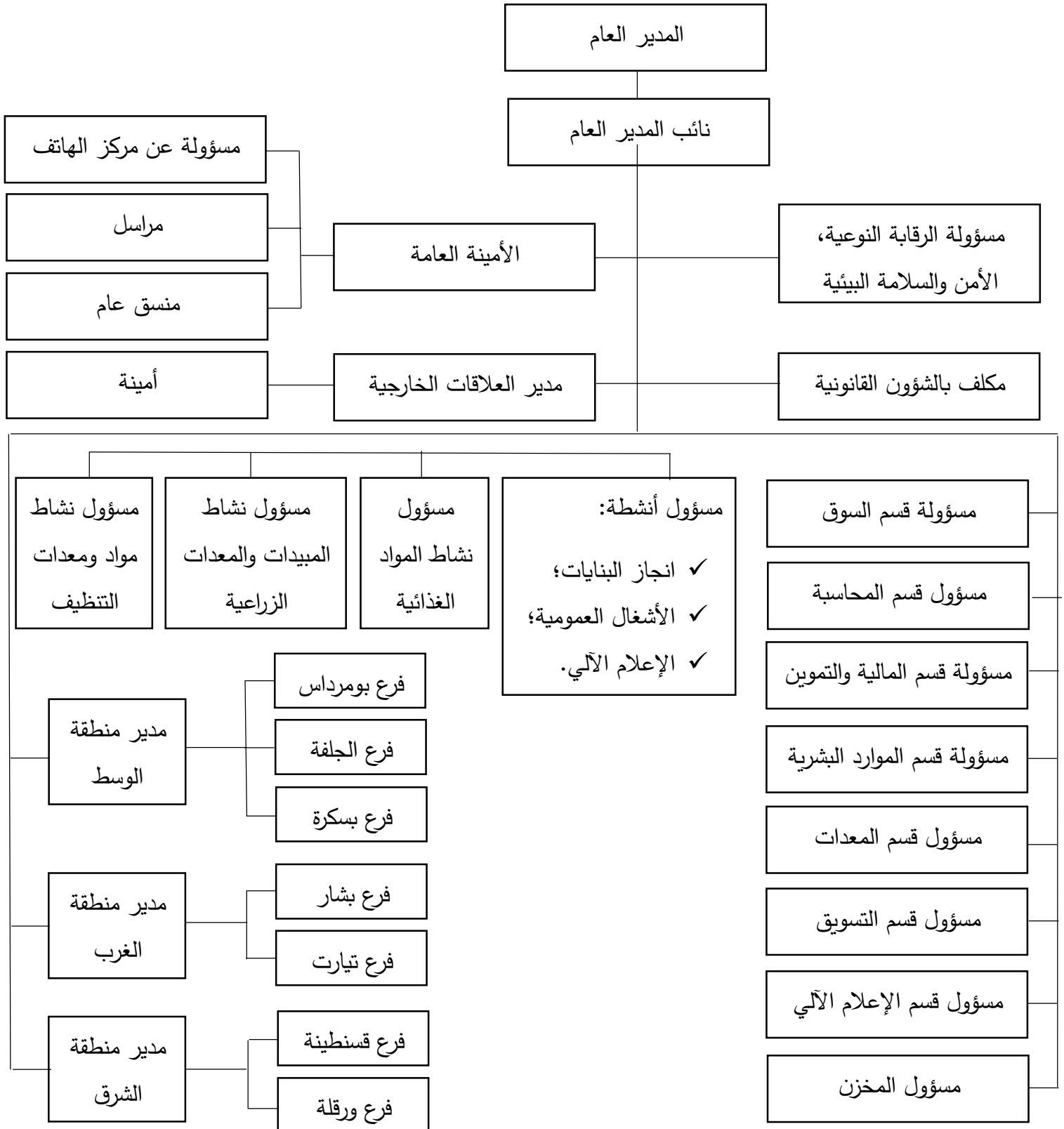
✓ زيادة رقم أعمالها؛

✓ الدخول في مجالات اقتصادية جديدة؛

- ✓ الفوز بعدد أكبر من العقود والصفقات؛
 - ✓ الحفاظ على عملائها الحاليين واستقطاب عملاء جدد؛
 - ✓ تلبية احتياجات وتطلعات العملاء بأفضل شكل ممكن؛
 - ✓ تعزيز سمعتها وتقديرها في الأسواق المحلية والدولية؛
 - ✓ توسيع قاعدة العمالة وتوظيف المزيد من الموظفين؛
 - ✓ العمل على تطوير بحوث علمية بالتعاون مع شركاء محليين ودوليين في مجال الصحة العمومية والزراعة؛
 - ✓ الاستعداد لإنشاء مخبر متخصص في الاختبارات والأبحاث حول الأمراض المنقولة عن طريق البشر وأمراض النباتات؛
 - ✓ المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني؛
 - ✓ الحفاظ على شهادات الإيزو التي تمتلكها؛
 - ✓ التواصل والتفاعل مع المجتمع والاندماج فيه.
2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يعد الهيكل التنظيمي صورة للمؤسسة، حيث يظهر مختلف وظائفها، أقسامها، فروعها. ويمكن الإشارة إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة وتوضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة



المصدر: (مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، قسم الموارد البشرية، 2024)

ومن خلال الهيكل التنظيمي يمكننا تحديد مهام كل طرف من الأطراف الفاعلة في المؤسسة فيما

يلي: (وثائق مقدمة من طرف المؤسسة، 2024)

أ. **المدير العام:** يتمثل دور المدير العام في:

✓ وضع السياسات العامة للمؤسسة؛

✓ ضمان الإدارة الفعالة للمؤسسة؛

✓ تعزيز روح التعاون والتفاهم بين جميع إطارات المؤسسة.

يعتبر نائبه الشخص المقرب حيث يستشيريه في جميع القرارات الكبيرة والصغيرة، بالإضافة إلى مساعدة أبنائه مسؤولي الأنشطة بالمؤسسة.

ب. **نائب المدير العام:** تتمثل مهامه في:

✓ تنفيذ السياسات العامة للمؤسسة؛

✓ إصدار التوجيهات والأوامر لمختلف أقسام المؤسسة؛

✓ إدارة الموارد المادية والبشرية للمؤسسة بشكل فعال؛

✓ الإشراف على تنظيم الملتقيات والدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة؛

✓ التواصل مع شركاء المؤسسة من مؤسسات أخرى، بنوك، مراكز البحث والتطوير، والعملاء.

ج. **مسئولة الرقابة النوعية، الأمن، والسلامة البيئية:** نظرا لحصول المؤسسة على ثلاث شهادات ISO،

تم تعيين مسؤولية الرقابة النوعية، الأمن، والسلامة البيئية. تقوم هذه المسؤولية بإعداد تقارير توضح مدى

تطابق أنشطة المؤسسة مع معايير نظام الجودة، نظام البيئة، ونظام الصحة والسلامة المهنية، باستخدام

البطاقات النموذجية وزيارات ميدانية.

د. **الأمينة العامة:** تقوم بالمهام التالية:

✓ تحضير جميع الملفات والوثائق المطلوبة من قبل المدير العام ونائبه؛

✓ إرسال واستقبال الرسائل عبر الفاكس بين المؤسسة ومختلف الفروع والمؤسسات التي تتعامل معها؛

✓ إعطاء المدير العام المعلومات اللازمة.

وبما أن الأمانة العامة ليست قادرة على التركيز على المكالمات الهاتفية وتنسيق شؤون المؤسسة، وبالإضافة

إلى قيامها بالمهام المذكورة أعلاه، تم تكليف أفراد آخرين للقيام بهذه المهام، وهم:

- أ. **مسئولة عن مركز الهاتف:** تتولى الاتصال بمتعاملين المؤسسة عند الحاجة، استقبال مكالماتهم، وتقديم المعلومات المطلوبة للأمانة العامة.
- ب. **المراسل:** يقوم بتبادل الملفات مع متعاملين المؤسسة ويمثلها أمامهم عند الحاجة، كما يمثل المؤسسة أمام البنوك مثلاً في حالة الحاجة للحصول على قرض.
- ج. **منسق عام:** يضطلع بدور التنسيق بين إدارة المؤسسة ومختلف أقسامها وأنشطتها.
- هـ. **مكلف بالشؤون القانونية:** يتولى المكلف بالشؤون القانونية المهام التالية:
- ✓ متابعة وحل جميع المشاكل والقضايا القانونية المتعلقة بفروع المؤسسة، مثل التعامل مع حالات عدم الرغبة في التسديد من قبل العملاء؛
 - ✓ التنسيق بين المؤسسة والمحامين والمحضرين القضائيين والموثقين.
 - و. **مدير العلاقات الخارجية:** يقوم مدير العلاقات الخارجية بربط الاتصال مع البنوك والهيئات المحلية والجهات القانونية للمؤسسة.
 - ز. **مسؤولو الأنشطة:** يقوم مسؤولو الأنشطة بالمهام التالية كل حسب النشاط المسؤول عنه:
 - ✓ مراقبة أداء الأقسام المتعلقة بالنشاط المعني؛
 - ✓ الموافقة أو الرفض على:
 - طلبات الشراء والبيع المتعلقة بالنشاط المعني؛
 - طلبات الأقسام المتعلقة بالنشاط مثل طلبات التكوين على برامج محددة.
 - ✓ التوقيع على وثائق الأقسام المتعلقة بالنشاط المعني.
 - ح. **مدراء المناطق:** يقومون بالمهام التالية:
 - ✓ متابعة أداء الفروع التي تخضع لإشرافهم؛
 - ✓ التنسيق بين الفروع ومسؤولي النشاط؛
 - ✓ إدارة ومتابعة المخزن المرتبط بالمنطقة.
- كل فرع يتميز بوجود مدير خاص به، يقوم بمراقبة فريق البيع التابع له والذي يقوم بزيارة العملاء لبيع منتجات المؤسسة.
- ط. **مسؤولي الأقسام:** يشرف كل مدير على قسمه كل في مجاله وتخصصه، حيث:
- ❖ **مسئولة قسم السوق:** تدير تقسيم السوق بمساعدة مكلفة بالمناقصات ومنسقة وطنية للمناقصات.
 - ❖ **مسئولة قسم المحاسبة:** يدير قسم المحاسبة بمساعدة ثلاثة محاسبين آخرين.

- ❖ **مسئولة قسم الموارد البشرية:** تدير قسم الموارد البشرية بمساعدة مسؤول الموارد العامة ومسؤول الموظفين.
- ❖ **مسؤول قسم المعدات:** يدير قسم المعدات بمساعدة منسق لوجيستي، مسؤول الصيانة، مسؤول الآلات، ومسؤولين عن فريقين تقنيين.
- ❖ **مسؤول قسم الإعلام الآلي:** يهتم بعتاد الاعلام الآلي الذي تفتنيه المؤسسة.
- ❖ **مسؤول المخزن:** يدير المخزن بمساعدة مسؤول الغرفة الباردة وثلاثة مسؤولين آخرين عن المخازن.
- ❖ **مسئولة قسم المالية والتمويل:** تدير قسم المالية والتمويل وتتفاوض مع الموردين المحليين هاتفياً، بمساعدة مكلف بالواردات الذي يتفاوض مع الموردين الأجانب عبر البريد الإلكتروني، ومكلف بالاتصال مع الجمارك.
- ❖ **مسؤول قسم التسويق:** يتفاوض مع وسائل النشر لتنظيم حملات الإعلان ويدير تنظيم المعارض والأيام الدراسية.

المطلب الثاني: واقع محددات تسويق الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

تطبق مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة محددات تسويق الموارد البشرية كما يلي: (وثائق مقدمة من طرف المؤسسة، 2024)

1. العلامة التجارية لصاحب العمل:

- ✓ تعتبر المؤسسة العلامة التجارية لصاحب العمل القوية عنصراً معززاً لثقافة الإنجاز والالتزام، وتجذب المواهب المميزة، وتساهم في تحقيق الأهداف المشتركة؛
- ✓ تؤمن المؤسسة بأن موظفيها هم سفراء للعلامة التجارية لصاحب العمل؛
- ✓ تلتزم بتقديم تجربة عمل استثنائية تثري مسيرة الموظفين وتساهم في نموهم الشخصي والمهني.

2. التوظيف:

- ✓ تنتهج المؤسسة عملية توظيف دقيقة ومدروسة تهدف إلى استقطاب أفضل الكفاءات وتحديد المواهب المناسبة؛
- ✓ تعتبر التوظيف الناجح هو أساس النجاح المؤسسي؛
- ✓ تقدم فرصاً وظيفية متنوعة تلبي احتياجات السوق وتشجع على التطور المهني؛
- ✓ تؤمن بدمج أصحاب الهمم العالية في الفريق، وتساهم في تنمية مهاراتهم وإطلاق قدراتهم.

3. الاحتفاظ بالموظفين:

- ✓ تطبق المؤسسة سياسات وبرامج فعالة تعزز انتماء الموظفين وتحفزهم على الاستمرار؛
- ✓ تقدر موظفيها وتعمل على الحفاظ على كفاءاتهم وخبراتهم؛
- ✓ تخلق بيئة عمل مستقرة وداعمة تتيح للموظفين التطور والتقدم؛
- ✓ تؤمن بأن الاستثمار في الموظفين هو استثمار في مستقبلها.

4. التكوين:

- ✓ تحرص المؤسسة على التكوين المستمر لتطوير مهارات موظفيها وتعزيز قدراتهم؛
- ✓ تخصص ميزانيات هامة لبرامج التكوين وتحرص على مواءمة محتواها مع احتياجات الموظفين؛
- ✓ توفر فرصا متنوعة للتكوين والتطوير المهني، وتشجع الموظفين على المشاركة فيها.

5. الاتصال الفعال:

- ✓ تعمل المؤسسة على تطبيق الاتصال الفعال لبناء علاقات قوية بين الموظفين والإدارة؛
- ✓ تشجع على الحوار المفتوح وتوفر قنوات فعالة للتواصل والتعبير عن الأفكار؛
- ✓ تخلق بيئة عمل مفعمة بالشفافية والثقة، وتؤمن بأن الاتصال الفعال هو أساس العمل الجماعي.

6. التحفيز:

- ✓ تؤمن المؤسسة بأهمية تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم؛
- ✓ تقدم برامج تحفيزية متنوعة تلبي احتياجات الموظفين.
- ✓ تكرم الموظفين المتميزين وتقدر مجهوداتهم الجبارة.

7. التمكين:

- ✓ تعمل المؤسسة على خلق بيئة عمل داعمة؛
- ✓ تشجع الموظفين على المبادرة واتخاذ القرارات؛
- ✓ توفر الموارد والأدوات اللازمة للموظفين للقيام بعملهم بشكل فعال؛
- ✓ الثقة بقدرات الموظفين وإعطائهم الفرصة لإظهار مهاراتهم.

8. الرضا:

- ✓ تعمل المؤسسة على قياس رضا الموظفين باستمرار حيث تعتبره الحجر الأساس لنجاحها؛
- ✓ تسخر جهودها لخلق بيئة عمل سعيدة تعزز انتماء موظفيها؛
- ✓ تشجع الموظفين على الحفاظ على التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي

يعتبر الإطار المنهجي مهما للدراسة، وذلك لأن قيمة الدراسة لا تتمثل في الإطار الأدبي والمفاهيمي فقط، وإنما تتمثل أيضا في اعتمادها على الإطار المنهجي الذي يحدد ويوضح مسارها.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومجتمعها

1. منهج الدراسة:

يتمثل منهج الدراسة في مجموعة من القواعد والإرشادات التي توجه الباحث خلال مساره من بداية الدراسة إلى نهايتها، حيث يساعده في استكشاف الحقائق المختلفة والتحقق من المعارف الموجودة بالفعل.

ومن المعروف أن لكل دراسة منهجا محددًا وطريقة خاصة للوصول إلى النتائج المرجوة، لذا يتعين اختيار المنهج البحثي بناء على طبيعة الموضوع والأهداف المراد تحقيقها، وليس فقط استنادا إلى اختيار الباحث الشخصي. (العوفي، 2020-2021، صفحة 155)

وتختلف المناهج باختلاف المواضيع والأهداف التي ترمي إليها كل دراسة، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر المنهج الأنسب لمثل هذه الدراسات.

عرف المنهج الوصفي على أنه أسلوب يتبع لوصف وتصوير الظاهرة المدروسة من خلال جمع معلومات محددة حول المشكلة، ثم تصنيفها وتحليلها بعناية، واخضاعها لدراسة مفصلة ودقيقة. (شروخ، 2003، صفحة 150)

كما عرف على أنه منهج يعتمد على دراسة الظاهرة أو الواقع كما هي في الميدان، حيث يهتم بتقديم وصف دقيق وشامل لهذه الظاهرة سواءً من خلال التعبير النوعي الذي يسلط الضوء على خصائصها وتفاصيلها، أو من خلال التعبير الكمي الذي يقدم وصفا رقميا يوضح مقدار أو حجم الظاهرة وعلاقتها بالظواهر الأخرى. (درويش، 2018، صفحة 118)

2. مجتمع وعينة الدراسة:

تعد مرحلة تحديد مجتمع وعينة الدراسة من الخطوات المنهجية الأساسية، وتحتاج إلى دقة عالية من الباحث.

وقد عرف المجتمع على أنه مجموعة العناصر والأفراد التي تكون محور الاهتمام في دراسة معينة، وبمعنى آخر كل العناصر المتعلقة بمشكلة البحث. (النقيب، 2008، صفحة 106)

أما العينة فقد عرفت على أنها نموذجاً يمثل جزءاً من وحدات المجتمع المعني بالدراسة، حيث تكون ممثلة له، يساعد هذا النموذج الباحث على تجنب دراسة كل وحدات المجتمع الأصلي، خاصة عندما يكون ذلك صعباً أو مستحيلاً. (قندلجي، 2019، صفحة 186)

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على طريقة المسح الشامل التي عرفت على أنها الدراسة التي تغطي جميع الوحدات، بهدف الحصول على معلومات شاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع. (الحجاب، 2004، صفحة 493)

حيث تم اختيار طريقة المسح الشامل نظراً لأن مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة تضم عدداً قليلاً من الموظفين حيث بلغ عددهم 50 موظف، ومن أجل استطلاع آرائهم حول موضوع الدراسة تم توزيع الاستبيان عليهم. والجدول التالي يبين لنا عملية توزيع واسترجاع الاستبيان.

الجدول رقم (04): عملية توزيع واسترجاع الاستبيان

عدد الاستمارات	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المفقودة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات النهائية
المجموع	50	44	6	3	41
النسبة	%100	%88	%12	%6	%82

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الاستمارات النهائية والتي قدرت بـ 82% كانت نسبة عالية وهذا ما يدل على أن أسئلة الاستبيان كانت واضحة ومفهومة وأن المستجوبين أجابوا عليها بشكل صحيح.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

تعد أدوات جمع البيانات جزءاً أساسياً في عملية البحث العلمي، حيث تساعد على جمع المعلومات والبيانات التي تحتاجها الدراسة لتحقيق أهدافها. تتنوع هذه الأدوات بحسب طبيعة الدراسة ونوع البيانات المطلوبة، ويكون اختيار وتصميم الأداة المناسبة موضوع دراسة مسبقة واهتمام دقيق لضمان جودة البيانات وموثوقيتها، ومن بين الأدوات التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة ما يلي:

1. وثائق المؤسسة:

تعد وثائق المؤسسة أحد الأدوات المهمة التي يمكن استخدامها لجمع البيانات في الدراسات. فهي تحتوي على معلومات متنوعة وشاملة حول أنشطة المؤسسة، سواء كانت تتعلق بالسياسات، الإجراءات، والإحصائيات، أو أي معلومات أخرى قد تكون ذات صلة بالموضوع الذي يتم دراسته.

وباستخدام وثائق المؤسسة كأداة لجمع البيانات تمكنا من جمع مجموعة من البيانات والمعلومات التي تمثلت في نشأة المؤسسة وتطورها على مدى السنوات السابقة، ونشاطات المؤسسة الحالية وأهدافها المستقبلية، وكذلك بيانات عن الهيكل التنظيمي، ومهام كل طرف من الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وواقع محددات تسويق الموارد البشرية في المؤسسة.

2. الاستبيان:

يعد الاستبيان واحدا من أكثر الأدوات شيوعا وفعالية في جمع البيانات، حيث يتميز بقدرته على الوصول إلى عدد كبير من المستجوبين في وقت واحد، مما يتيح جمع معلومات شاملة من مجموعة واسعة من الأفراد.

ولقد قمنا في هذه الدراسة بالاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات حيث تم تصميمه وتوزيعه على 50 موظف بمؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، وقد احتوى الاستبيان على:

أ. مقدمة الاستبيان:

تتضمن مقدمة الاستبيان توضيح للهدف من تصميمه وتوزيعه، وطمأنة المستجوبين على ضمان سرية البيانات واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي، وكذلك التوضيح لهم طريقة وكيفية الإجابة.

ب. محتوى الاستبيان:

ولقد قمنا بتقسيمه إلى قسمين:

❖ القسم الأول:

ويحتوي على البيانات الشخصية للمستجوبين وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، مدة الخبرة المهنية.

❖ القسم الثاني: ويحتوي على متغيرات الدراسة مقسمة على محورين

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي والمنهجي

المحور الأول: ويتمثل في المتغير المستقل "تسويق الموارد البشرية" الذي يتضمن 32 عبارة مرقمة 01 إلى 32 وموزعة على محددات هي:

- ✓ **المحدد الأول:** العلامة التجارية لصاحب العمل، والذي يشمل العبارات المرقمة من 01 إلى 04؛
- ✓ **المحدد الثاني:** التوظيف، والذي يشمل العبارات المرقمة من 05 إلى 08؛
- ✓ **المحدد الثالث:** الاحتفاظ بالموظفين، والذي يشمل العبارات المرقمة من 09 إلى 12؛
- ✓ **المحدد الرابع:** التكوين، والذي يشمل العبارات المرقمة من 13 إلى 16؛
- ✓ **المحدد الخامس:** الاتصال الفعال، والذي يشمل العبارات المرقمة من 17 إلى 20؛
- ✓ **المحدد السادس:** التحفيز، والذي يشمل العبارات المرقمة من 21 إلى 24؛
- ✓ **المحدد السابع:** التمكين، والذي يشمل العبارات المرقمة من 25 إلى 28؛
- ✓ **المحدد الثامن:** الرضا، والذي يشمل العبارات المرقمة من 29 إلى 32.

المحور الثاني: ويتمثل في المتغير التابع "صورة المؤسسة" ويشمل 18 عبارة مرقمة من 33 إلى 50 وموزعة على محددات هي:

- ✓ **المحدد الأول:** صورة العلامة التجارية، والذي يشمل العبارات المرقمة من 33 إلى 35؛
- ✓ **المحدد الثاني:** صورة منتجات المؤسسة، والذي يشمل العبارات المرقمة من 36 إلى 38؛
- ✓ **المحدد الثالث:** صورة إدارة المؤسسة، والذي يشمل العبارات المرقمة من 39 إلى 41؛
- ✓ **المحدد الرابع:** برامج المسؤولية الاجتماعية، والذي يشمل العبارات المرقمة من 42 إلى 44؛
- ✓ **المحدد الخامس:** صورة المؤسسة كمكان عمل، والذي يشمل العبارات المرقمة من 45 إلى 47؛
- ✓ **المحدد السادس:** أداء موظفي المؤسسة، والذي يشمل العبارات المرقمة من 48 إلى 50.

ولقد تم الاعتماد على مقياس لكارث الخماسي في تصميم صياغة عبارات الاستبيان حيث لكل عبارة بدائل تتمثل في غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة ويرمز لها على التوالي بالأرقام التالية 1، 2، 3، 4، 5. كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (05): مقياس لكارث الخماسي

بدائل مقياس لكارث الخماسي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي والمنهجي

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مقياس لكارت

ومن أجل تقديم تحليل واضح حول إجابات المستجوبين، فإنه تم الاعتماد على حساب المدى وذلك لتحديد مجالات مقياس لكارت الخماسي والمتمثلة علاقته في: المدى = أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس أي $5-1=4$.

وللتنقل في هذه المجالات يجب تحديد طول الفئة وذلك بالعلاقة التالية: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، أي $0.8=5/4$.

وللحصول على الحد الأعلى لكل درجة نقوم بإضافة قيمة طول الفئة إلى الحد الأدنى لدرجة الموافقة أي $1.8=0.8+1$ ، حيث نتحصل على المجال $[1-8.1]$ وهكذا مع باقي المجالات كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): تحديد الاتجاهات حسب قيم المتوسط الحسابي

مستوى الموافقة	بدائل مقياس لكارت الخماسي	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	غير موافق بشدة	$[1-1.80]$
درجة منخفضة	غير موافق	$[1.81-2.60]$
درجة متوسطة	محايد	$[2.61-3.40]$
درجة مرتفعة	موافق	$[3.41-4.20]$
درجة مرتفعة جدا	موافق بشدة	$[4.21-5]$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مقياس لكارت الخماسي

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

بعد استرجاع الاستبانات الموزعة وفحصها والقيام بترميزها من أجل تسهيل عملية تفرغ وإدخال البيانات إلى الحاسوب، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات المتحصل عليها، حيث تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences الذي يرمز له بـ SPSS، والذي يحتوي على مجموعة واسعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي، ومن بين هذه الأساليب الإحصائية ما يلي:

1. المدى:

هو الفرق بين أعلى وأدنى درجة في مقياس لكارث، ويستخدم لتحديد طول الفئة وذلك من أجل التنقل في مجالات مقياس لكارث.

2. معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation:

يستخدم لمعرفة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة فالعلاقة تكون طردية وإذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة تكون العلاقة عكسية، ويرمز لمعامل الارتباط ب r وتكون قيمته محصورة بين -1 و $+1$.

3. معامل الثبات ألفا كرنباخ Cronbach's Alpha:

يستخدم لقياس ثبات عبارات الاستبيان ويأخذ قيمة تتراوح بين 0 و 1 ، وتعتبر القيمة 0.70 قيمة مقبولة بينما القيمة 0.80 تعتبر جيدة وهي تدل على وجود ثبات عالي.

4. اختبارات التوزيع الطبيعي:

تستخدم اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات محل الدراسة من أجل التأكد أن هذه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهناك عدة اختبارات من بينها اختبار كولموجوروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov والذي يستعمل إذا كان عدد العينات أكبر أو يساوي 50 أما إذا كان عدد العينات أصغر من 50 فيستعمل اختبار شابيرو-ويلك Shapiro-Wilk.

5. التكرارات والنسب المئوية:

يتم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف وتحليل البيانات الشخصية، وذلك عبر عرضها كقيم عددية ورسوم بيانية.

6. المتوسط الحسابي:

يعتبر من مقاييس النزعة المركزية، ويستخدم لتقييم مستوى استجابات المستجوبين لكل عبارة، ويسمح أيضا بترتيب العبارات حسب مستوى الموافقة بناء على أعلى متوسط حسابي.

7. الانحراف المعياري:

يعتبر من مقاييس التشتت، ويستخدم لقياس مدى تفاوت استجابات المستجوبين لكل عبارة ضمن محددات الدراسة عن المتوسط الحسابي، ويشير الانحراف المعياري إلى تركيز أو تشتت الإجابات فعندما

تكون قيمة الانحراف المعياري قريبة من الصفر يكون تركيز الإجابات أكبر، بينما عندما تكون القيمة أكبر أو مساوية للواحد يزداد تشتت الإجابات.

8. الانحدار الخطي البسيط:

هو أسلوب احصائي يستخدم في حالة متغيرين فقط أحدهما مستقل والآخر تابع، ويستخدم لدراسة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

المطلب الرابع: التصميم الاحصائي للدراسة

1. اختبار صدق الاستبيان:

يقصد باختبار صدق الاستبيان أنه قياس عبارات الاستبيان لما وضعت لقياسه، وقد قمنا باختبار صدق الاستبيان من خلال:

أ. الصدق الظاهري للاستبيان:

للتحقق من مدى صدق الاستبيان كأداة لجمع البيانات المطلوبة للدراسة الحالية، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المختصين وذوي الخبرة للحصول على آرائهم وتوجيهاتهم في تعديله والتحقق من دقة ووضوح صياغة عبارات الاستبيان ومدى ملاءمتها للمحور أو المحدد المنتمية إليه. كما تم التأكد من شمولية الاستبيان لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها. وبناءً على التوجيهات والمقترحات المقدمة تم اعداد الاستبيان في شكله النهائي.

ب. صدق الاتساق البنائي للاستبيان:

ويقاس صدق الاتساق البنائي للاستبيان باستخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك لتبيان مدى ارتباط كل محدد مع محوره وكل محور مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): صدق الاتساق البنائي للاستبيان

النتيجة	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط بيرسون Pearson	المحددات والمحاور	
دال إحصائيا	0.000	0.664**	المحدد الأول: العلامة التجارية لصاحب العمل	قياس ارتباط كل محدد مع محور تسويق الموارد البشرية
دال إحصائيا	0.000	0.803**	المحدد الثاني: التوظيف	
دال إحصائيا	0.000	0.821**	المحدد الثالث: الاحتفاظ بالموظفين	
دال إحصائيا	0.000	0.836**	المحدد الرابع: التكوين	
دال إحصائيا	0.000	0.855**	المحدد الخامس: الاتصال الفعال	
دال إحصائيا	0.000	0.862**	المحدد السادس: التحفيز	
دال إحصائيا	0.000	0.793**	المحدد السابع: التمكين	
دال إحصائيا	0.000	0.794**	المحدد الثامن: الرضا	
دال إحصائيا	0.000	0.834**	المحدد الأول: صورة العلامة التجارية	
دال إحصائيا	0.000	0.665**	المحدد الثاني: صورة منتجات المؤسسة	
دال إحصائيا	0.000	0.854**	المحدد الثالث: صورة إدارة المؤسسة	
دال إحصائيا	0.000	0.871**	المحدد الرابع: برامج المسؤولية الاجتماعية	
دال إحصائيا	0.000	0.872**	المحدد الخامس: صورة المؤسسة كمكان للعمل	
دال إحصائيا	0.000	0.873**	المحدد السادس: أداء موظفي المؤسسة	

قياس ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان	المحور الأول: المتغير المستقل - تسويق الموارد البشرية	0.984**	0.000	دال إحصائيا
	المحور الثاني: المتغير التابع - صورة المؤسسة	0.937**	0.000	دال إحصائيا
<p>دال احصائيا يعني وجود ارتباط بين كل محدد ومحوره وبين كل محور والدرجة الكلية لعبارات الاستبيان</p> <p>** : الارتباط دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.01</p>				

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بيرسون كان دال إحصائيا لكل محدد مع محوره ولكل محور مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان، حيث أن قيمة تسويق الموارد البشرية وصورة المؤسسة كانت 0.984 و0.937 على التوالي وبنفس مستوى المعنوية 0.000 وهي أصغر من 0.01، وهذا ما يشير إلى تحقق اتساق وصدق المحورين وأداة الدراسة بصفحة عامة حيث نستنتج أنها صادقة لما وضعت لقياسه.

2. اختبار ثبات الاستبيان:

يقصد باختبار ثبات الاستبيان أنه التحقق من إمكانية الحصول على نفس البيانات في حال توزيع الاستبيان مرة أخرى على نفس المستجوبين وفي نفس الظروف ويتم ذلك من خلال قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): اختبار ثبات الاستبيان

المحددات والمحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach	النتيجة
المحور الأول: تسويق الموارد البشرية	32	0.950	ثابت
المحور الثاني: صورة المؤسسة	18	0.928	ثابت
الثبات الكلي للاستبيان	50	0.967	ثابت

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ لكل من المحور الأول والثاني وكذا الاستبيان ككل أكبر من 0.70 وهي القيمة المقبولة احصائياً، حيث أن معامل ألفا كرونباخ لتسويق الموارد البشرية وصورة المؤسسة كانت قيمته 0.950 و0.928 على التوالي، وبالنسبة للاستبيان ككل فقد كانت 0.967 وهي قيمة مرتفعة تدل على أن أداة الدراسة تتميز بثبات عال ويمكن الاعتماد عليها لتحليل نتائج الدراسة.

3. اختبار التوزيع الطبيعي:

ويقصد باختبار التوزيع الطبيعي أنه التحقق من البيانات إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، ويتم ذلك من خلال اختبار كولموجروف-سميرنوف كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): اختبار التوزيع الطبيعي

نوع التوزيع	كولموجروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov			المحاور
	القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية ddl	القيمة الإحصائية للاختبار Statistiques	
توزيع طبيعي	0.200*	41	0.106	المحور الأول: تسويق الموارد البشرية
توزيع طبيعي	0.200*	41	0.110	المحور الثاني: صورة المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية Sig الخاصة باختبار كولموجروف-سميرنوف لكل من المحور الأول والثاني كانت أكبر من 0.05، حيث أنها بلغت في كلا المحورين *0.200 وهي قيمة تدل على أن محاور أداة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة كمثل للتحليل والدراسة، حيث قمنا بتحديد وتعريف الخصائص الأساسية للمؤسسة وعرض هيكلها التنظيمي وذكر نشاطاتها وأهدافها المستقبلية وواقع محددات تسويق الموارد البشرية في المؤسسة، كما ركزنا كذلك على الإطار المنهجي الذي يحدد منهج ومجتمع الدراسة والأساليب والأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات وأيضاً التصميم الإحصائي للدراسة.

الفصل الثالث: تقديم ومناقشة
نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الثاني إلى الإطار التطبيقي والمنهجي للدراسة، حيث قمنا بتقديم السياق التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة وقدمنا وصفا لمنهج الدراسة، سنتطرق في هذا الفصل إلى تقديم ومناقشة نتائج الدراسة ويتم ذلك من خلال تحليل إجابات المستجوبين التي تم جمعها عن طريق الاستبيان واختبار صحة الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة، وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشتها

المبحث الأول: تقديم نتائج الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها ومعالجتها احصائيا والمتمثلة في البيانات الشخصية وبيانات كل من محور تسويق الموارد البشرية ومحور صورة المؤسسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

إن عرض وتحليل البيانات الشخصية يهدف إلى الكشف عن بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بالمستجوبين، حيث يسعى إلى تقديم صورة واضحة وشاملة عنهم، مما يساعد في فهم وتحليل سماتهم وخصائصهم بشكل أكبر وأعمق، وتتمثل البيانات الشخصية في:

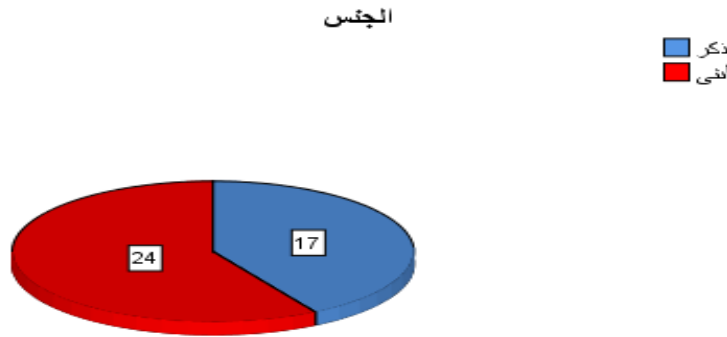
1. الجنس:

الجدول رقم (10): توزيع المستجوبين حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
41.5%	17	ذكر
58.5%	24	أنثى
100%	41	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

الشكل رقم (05): توزيع المستجوبين حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل السابقين أن أكثر من نصف المستجوبين إناث، حيث قدرت نسبتهم بـ 58.5% أما نسبة الذكور فقدرت بـ 41.5%، وهذا راجع إلى دخول المرأة مجال العمل بقوة في السنوات الأخيرة بالإضافة إلى العمل الغير متعب داخل مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

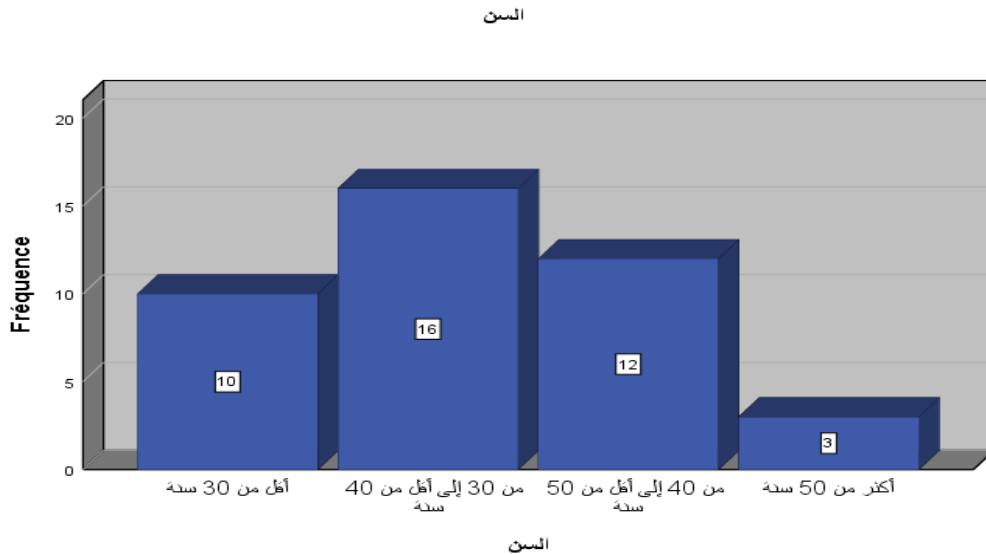
2. السن:

الجدول رقم (11): توزيع المستجوبين حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
24.4%	10	أقل من 30 سنة
39%	16	من 30 إلى أقل من 40 سنة
29.3%	12	من 40 إلى أقل من 50 سنة
7.3%	3	أكثر من 50 سنة
100%	41	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

الشكل رقم (06): توزيع المستجوبين حسب السن



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل السابقين أن 39% من المستجوبين تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة وهي أعلى نسبة ويعود سبب ارتفاعها إلى أن أصحاب هذه المرحلة العمرية هم الأكثر عطاءً وبذلاً للجهد، و29.3% تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة ويعتبروا أشخاص ذو خبرة وقادرين على تحمل المسؤولية، بينما بلغت نسبة المستجوبين الأقل من 30 سنة والأكثر من 50 سنة 24.4% و7.3% على التوالي.

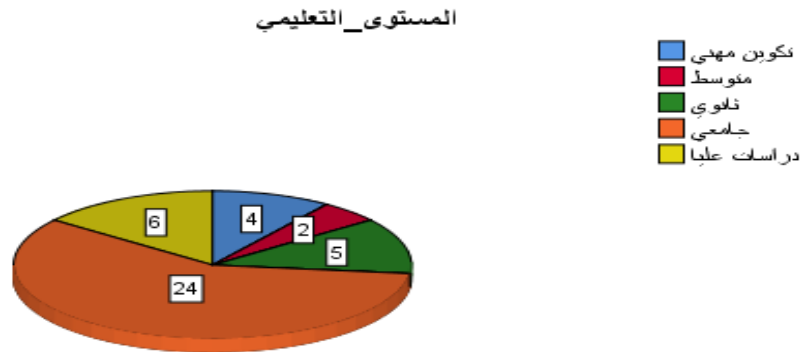
3. المستوى التعليمي:

الجدول رقم (12): توزيع المستجوبين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
9.8%	4	تكوين مهني
4.9%	2	متوسط
12.2%	5	ثانوي
58.5%	24	جامعي
14.6%	6	دراسات عليا
100%	41	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

الشكل رقم (07): توزيع المستجوبين حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل السابقين أن 58.5% من المستجوبين ذو مستوى جامعي، وتليها نسبة 14.6% للمستجوبين ذو مستوى دراسات عليا وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة وحرصها على توظيف خريجي الجامعات وأصحاب الشهادات العليا، بينما قدرت نسبة الذين لديهم مستوى ثانوي بـ 12.5%، أما الذين يملكون مستوى تكوين مهني فقدرت نسبتهم بـ 9.8%، وكانت أقل نسبة 4.9% للذين لديهم مستوى متوسط.

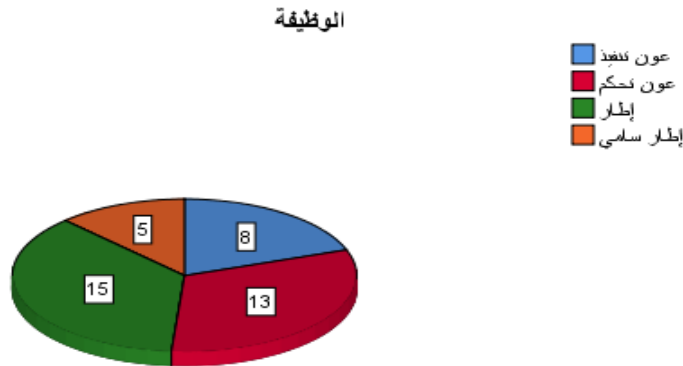
4. الوظيفة:

الجدول رقم (13): توزيع المستجوبين حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
عون تنفيذ	8	19.5%
عون تحكم	13	31.7%
إطار	15	36.6%
إطار سامي	5	12.2%
المجموع	41	100%

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

الشكل رقم (08): توزيع المستجوبين حسب الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل السابقين نسبة المستجوبين من الإطارات كانت أعلى نسبة حيث قدرت بـ 36.6%، تليها نسبة 31.7% و 19.5% لأعوان التحكم وأعوان التنفيذ على التوالي، أما الإطارات السامون فقدرت نسبتهم بـ 12.2%.

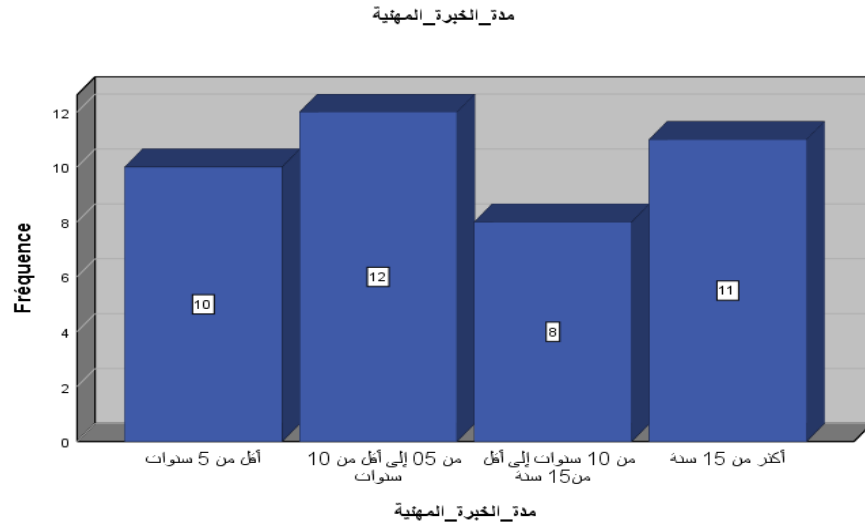
5. مدة الخبرة المهنية:

الجدول رقم (14): توزيع المستجوبين حسب مدة الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	مدة الخبرة المهنية
24.4%	10	أقل من 05 سنوات
29.3%	12	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
19.5%	8	من 10 إلى أقل من 15 سنة
26.8%	11	أكثر من 15 سنة
100%	41	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

الشكل رقم (09): توزيع المستجوبين حسب مدة الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل السابقين أن 29.3% من المستجوبين تتراوح خبرتهم المهنية من 05 إلى أقل من 10 سنوات، في حين نجد أن نسبة المستجوبين الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة والذين

تقل عن 05 سنوات هي 26.8% و 24.4% على التوالي، بينما قدرت نسبة المستجوبين الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 10 إلى أقل من 15 سنة بـ 19.5%، وهذا ما يدل على امتلاك المؤسسة موظفين ذوي خبرة عالية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محور تسويق الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض وتحليل إجابات المستجوبين حول متغير تسويق الموارد البشرية وذلك من خلال كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ومحدداته وعباراته.

1. عرض وتحليل إجابات المستجوبين حول محدد العلامة التجارية لصاحب العمل:

الجدول رقم (15): عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد العلامة التجارية لصاحب العمل

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	أعتقد أن العلامة التجارية لصاحب العمل للمؤسسة تؤثر بشكل إيجابي على قرار المرشحين المحتملين للتقدم لعروض العمل	0	0	4	27	10	4.15	0.57	مرتفعة
	النسبة المئوية %	0	0	9.8	65.9	24.4			
02	تقوم المؤسسة بتوصيل ثقافتها وقيمها المؤسسية بشكل فعال إلى المرشحين المحتملين	0	0	13	23	5	3.80	0.64	مرتفعة
	النسبة المئوية %	0	0	31.7	56.1	12.2			
03		0	3	5	18	15	4.10	0.89	مرتفعة

			36.6	43.9	12.2	7.3	0	النسبة المئوية %	يتم تشجيع الموظفين على أن يكونوا سفراء للعلامة التجارية لصاحب العمل في المؤسسة	
مرتفعة	0.75	3.80	6	23	10	2	0	التكرار	الثقافة	04
			14.6	56.1	24.4	4.9	0	النسبة المئوية %	المؤسسية المؤسسة مع قيمي الشخصية	
مرتفعة	0.49	3.96	العلامة التجارية لصاحب العمل							

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمحدد العلامة التجارية لصاحب العمل بلغ 3.96 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع في هذا المحدد، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.49 وهو يدل على وجود درجة تشتت مقبولة في إجابات المستجوبين حول هذا المحدد.

أما عبارات محدد العلامة التجارية لصاحب العمل فيمكننا ترتيبها حسب المتوسطات الحسابية كما يلي: حيث لدينا في المرتبة الأولى العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي بلغ 4.15 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.57 وهو يدل على وجود درجة تشتت مقبولة في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي بلغ 4.10 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.89 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. في حين كانت في المرتبة الثالثة والرابعة العبارتين رقم 02 و 03 على التوالي بمتوسط حسابي بلغ 3.80 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هاتين العبارتين، أما الانحراف المعياري فقد بلغ في العبارة رقم 02 و 0.64 وفي العبارة رقم 04 و 0.75 وهي قيم تدل على وجود درجة تشتت مقبولة في إجابات المستجوبين حول هاتين العبارتين.

2. عرض وتحليل إجابات المستجوبين حول محدد التوظيف:

الجدول رقم (16): عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد التوظيف

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
05	تحرص المؤسسة على الموظفين ذوي الكفاءة	1	3	7	24	6	3.76	0.89	مرتفعة
		2.4	7.3	17.1	58.5	14.6			
06	يتم الإعلان عن شروط ومتطلبات الوظيفة بشكل واضح عند التوظيف	0	5	6	24	6	3.76	0.86	مرتفعة
		0	12.2	14.6	58.5	14.6			
07	التوظيف بالمؤسسة يتم وفق معايير عادلة بالنسبة لجميع المترشحين	0	2	10	22	7	3.83	0.77	مرتفعة
		0	4.9	24.4	53.7	17.7			
08	تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين استراتيجيات التوظيف الخاصة بها لتقليل التكاليف	0	3	9	19	10	3.88	0.87	مرتفعة
		0	7.3	22	46.3	24.4			
	التوظيف						3.80	0.63	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمحدد التوظيف بلغ 3.80 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع في هذا المحدد، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.63 وهو يدل على وجود درجة تشتت مقبولة في إجابات المستجوبين حول هذا المحدد.

أما عبارات محدد التوظيف فيمكننا ترتيبها حسب المتوسطات الحسابية كما يلي: حيث لدينا في المرتبة الأولى العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي بلغ 3.88 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.87 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة نوعاً ما في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي بلغ 3.83 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.77 وهو يدل على وجود درجة تشتت مقبولة في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. في حين كانت في المرتبة الثالثة والرابعة العبارتين رقم 06 و05 على التوالي بمتوسط حسابي بلغ 3.76 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هاتين العبارتين، أما الانحراف المعياري فقد بلغ في العبارة رقم 06 0.86 وفي العبارة رقم 05 0.89 وهي قيم تدل على وجود درجة تشتت مرتفعة نوعاً ما في إجابات المستجوبين حول هاتين العبارتين.

3. عرض وتحليل إجابات المستجوبين حول محدد الاحتفاظ بالموظفين:

الجدول رقم (17): عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد الاحتفاظ بالموظفين

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
09	أخطط للبقاء في هذه المؤسسة لسنوات قادمة	4	0	13	19	5	3.51	1.05	مرتفعة
		9.8	0	31.7	46.3	12.2			
10	التكرار	3	5	8	21	4	3.44	1.07	مرتفعة

			9.8	51.2	19.5	12.2	7.3	النسبة المئوية %	المزايا والمكافآت التي تقدمها المؤسسة مرضية وتشجعني على البقاء	
مرتفعة	0.96	3.66	6	21	10	2	2	التكرار	أشعر أن لدي فرص	11
			14.6	51.2	24.4	4.9	4.9	النسبة المئوية %	كافية للترقية داخل المؤسسة	
مرتفعة	1	4.07	18	11	10	1	1	التكرار	يعد جو المؤسسة	12
			43.9	26.8	24.4	2.4	2.4	النسبة المئوية %	وتقافتها من العوامل المهمة التي تؤثر على قراري بالبقاء	
مرتفعة	0.81	3.67	الاحتفاظ بالموظفين							

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمحدد الاحتفاظ بالموظفين بلغ 3.67 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع في هذا المحدد، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.81 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات المستجوبين حول هذا المحدد.

أما عبارات محدد الاحتفاظ بالموظفين فيمكننا ترتيبها حسب المتوسطات الحسابية كما يلي: حيث لدينا في المرتبة الأولى العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي بلغ 4.07 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 1 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي بلغ 3.66 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.96 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. في حين كانت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي بلغ 3.51 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 1.05 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. وفي المرتبة الرابعة كانت

العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي بلغ 3.44 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 1.07 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة.

4. عرض وتحليل إجابات المستجوبين حول محدد التكوين:

الجدول رقم (18): عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد التكوين

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
13	تهتم إدارة المؤسسة بإعداد برامج تكوينية للموظفين وفقا لاحتياجاتهم	1	5	9	19	7	3.63	0.99	مرتفعة
		النسبة المئوية %	2.4	12.2	22	46.3			
14	تجمع إدارة المؤسسة بين التكوين الداخلي والخارجي للمتكوينين	1	3	12	21	4	3.59	0.87	مرتفعة
		النسبة المئوية %	2.4	4.3	29.3	51.2			
15	يتناسب التكوين مع احتياجاتي المعرفية	0	4	9	23	5	3.71	0.81	مرتفعة
		النسبة المئوية %	0	9.8	22	56.1			
16	يساهم التكوين في تطوير كفاءتي في العمل	1	2	9	17	12	3.90	0.97	مرتفعة
		النسبة المئوية %	2.4	4.9	22	41.5			

التكوين	3.71	0.79	مرتفعة
---------	------	------	--------

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمحدد التكوين بلغ 3.71 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع في هذا المحدد، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.79 وهو يدل على وجود درجة تشتت مقبولة في إجابات المستجوبين حول هذا المحدد.

أما عبارات محدد التكوين فيمكننا ترتيبها حسب المتوسطات الحسابية كما يلي: حيث لدينا في المرتبة الأولى العبارة رقم 16 بمتوسط حسابي بلغ 3.90 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.79 وهو يدل على وجود درجة تشتت مقبولة في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي بلغ 3.71 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.81 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. في حين كانت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي بلغ 3.63 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.99 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. وفي المرتبة الرابعة كانت العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي بلغ 3.59 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.87 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة.

5. عرض وتحليل إجابات المستجوبين حول محدد الاتصال الفعال:

الجدول رقم (19): عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد الاتصال الفعال

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
17	التكرار	2	5	10	18	6	3.51	1.05	مرتفعة

			14.6	43.9	24.4	12.2	4.9	النسبة المئوية %	تقوم إدارة المؤسسة بالاستماع إلى احتياجات الموظفين وانشغالاتهم	
مرتفعة	1.05	3.56	7	18	8	7	1	التكرار	أتلقي معلومات كافية عن إستراتيجيات المؤسسة المرتبطة بعملي	18
			17.1	43.9	19.5	17.1	2.4	النسبة المئوية %		
مرتفعة	0.91	3.68	5	24	7	4	1	التكرار	توجد مرونة في العملية الاتصالية داخل المؤسسة	19
			12.2	58.5	17.1	9.8	2.4	النسبة المئوية %		
مرتفعة	0.85	4.02	12	21	5	3	0	التكرار	تستخدم إدارة المؤسسة التكنولوجيا في عملية الاتصال	20
			29.3	51.2	12.2	7.3	0	النسبة المئوية %		
مرتفعة	0.77	3.70	الاتصال الفعال							

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمحدد الاتصال الفعال بلغ 3.70 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع في هذا المحدد، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.77 وهو يدل على وجود درجة تشتت مقبولة في إجابات المستجوبين حول هذا المحدد.

أما عبارات محدد الاتصال الفعال فيمكننا ترتيبها حسب المتوسطات الحسابية كما يلي: حيث لدينا في المرتبة الأولى العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي بلغ 4.02 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.85 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 19 بمتوسط حسابي بلغ 3.68 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما

الانحراف المعياري فقد بلغ 0.91 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. في حين كانت في المرتبة الثالثة والرابعة العبارتين رقم 18 و 17 على التوالي بمتوسط حسابي بلغ في العبارة رقم 18 3.56 وفي العبارة رقم 17 3.51 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هاتين العبارتين، أما الانحراف المعياري فقد بلغ في العبارتين 1.05 وهي قيمة تدل على وجود درجة تشتت مرتفعة في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة.

6. عرض وتحليل إجابات المستجوبين حول محدد التحفيز:

الجدول رقم (20): عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد التحفيز

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
21	يوجد نظام حوافز عادل في المؤسسة	3	5	13	15	5	3.34	1.09	متوسطة
		النسبة المئوية %	7.3	12.2	31.7	36.6			
22	يتم منح الحوافز على معايير موضوعية	3	3	14	17	4	3.39	1.02	متوسطة
		النسبة المئوية %	7.3	7.3	34.1	41.5			
23	أحظى بالتقدير من طرف مديري عن أدائي المتميز	0	5	14	18	4	3.51	0.84	مرتفعة
		النسبة المئوية %	0	12.2	34.1	43.9			
24		4	4	15	13	5	3.26	1.12	متوسطة

			12.2	31.7	36.6	9.8	9.8	النسبة اجتماعية من طرف المؤسسة (رحلات، مساعدة مالية،..)	أستفيد من خدمات
متوسطة	0.83	3.37	التحفيز						

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمحدد التحفيز بلغ 3.37 وهو يدل على أن مستوى الموافقة متوسط في هذا المحدد، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.83 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات المستجوبين حول هذا المحدد.

أما عبارات محدد التحفيز فيمكننا ترتيبها حسب المتوسطات الحسابية كما يلي: حيث لدينا في المرتبة الأولى العبارة رقم 23 بمتوسط حسابي بلغ 3.51 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.84 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 22 بمتوسط حسابي بلغ 3.39 وهو يدل على أن مستوى الموافقة متوسط من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 1.02 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. في حين كانت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 21 بمتوسط حسابي بلغ 3.34 وهو يدل على أن مستوى الموافقة متوسط من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 1.09 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. وفي المرتبة الرابعة كانت العبارة رقم 24 بمتوسط حسابي بلغ 3.26 وهو يدل على أن مستوى الموافقة متوسط من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 1.12 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة.

7. عرض وتحليل إجابات المستجوبين حول محدد التمكين:

الجدول رقم (21): عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد التمكين

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
25	أقوم بإبداء رأيي في أمور العمل بكل أريحية	1	4	6	23	7	3.76	0.94	مرتفعة
		النسبة المئوية %	2.4	9.8	14.6	56.1			
26	أقوم بأداء عملي دون رقابة مستمرة	1	1	11	21	7	3.78	0.85	مرتفعة
		النسبة المئوية %	2.4	2.4	26.8	51.2			
27	توفر لي إدارة المؤسسة اللازمة لأداء عملي بكفاءة	0	4	7	19	11	3.90	0.92	مرتفعة
		النسبة المئوية %	0	9.8	17.1	46.3			
28	تقوض إدارة المؤسسة الصلاحية لاتخاذ بعض قرارات عملي	1	2	10	22	6	3.73	0.87	مرتفعة
		النسبة المئوية %	2.4	4.9	24.4	53.7			
	التمكين						3.79	0.70	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمحدد التمكين بلغ 3.79 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع في هذا المحدد، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.70 وهو يدل على وجود درجة تشتت مقبولة في إجابات المستجوبين حول هذا المحدد.

أما عبارات محدد التمكين فيمكننا ترتيبها حسب المتوسطات الحسابية كما يلي: حيث لدينا في المرتبة الأولى العبارة رقم 27 بمتوسط حسابي بلغ 3.90 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.92 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 26 بمتوسط حسابي بلغ 3.78 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.85 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. في حين كانت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 25 بمتوسط حسابي بلغ 3.76 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.94 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. وفي المرتبة الرابعة كانت العبارة رقم 28 بمتوسط حسابي بلغ 3.73 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.87 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة.

8. عرض وتحليل إجابات المستجوبين حول محدد الرضا:

الجدول رقم (22): عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد الرضا

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
29	انا راض على العمل الذي أقوم به حيث يتناسب مع كفاءتي ومهاراتي	0	6	10	22	3	3.53	0.84	مرتفعة
	التكرار	0	6	10	22	3			
30	يتناسب مع كفاءتي ومهاراتي	0	6	11	21	3	3.51	0.84	مرتفعة
	النسبة المئوية %	0	6	11	21	3			

متوسطة	1.02	3.17	2	15	16	4	4	التكرار	مهام وظيفتي محددة بدقة	31
			4.9	36.6	39	9.8	9.8	النسبة المئوية %		
مرتفعة	0.99	3.68	7	20	10	2	2	التكرار	تعتبر المواعيد النهائية الممنوحة لي لإكمال مهامي مناسبة	32
			17.1	48.8	24.4	4.9	4.9	النسبة المئوية %		
مرتفعة	0.64	3.48	الرضا							

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمحدد الرضا بلغ 3.48 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع في هذا المحدد، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.64 وهو يدل على وجود درجة تشتت مقبولة في إجابات المستجوبين حول هذا المحدد.

أما عبارات محدد الرضا فيمكننا ترتيبها حسب المتوسطات الحسابية كما يلي: حيث لدينا في المرتبة الأولى العبارة رقم 32 بمتوسط حسابي بلغ 3.68 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.99 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. وتليها في المرتبة الثانية والثالثة العبارتين رقم 29 و30 على التوالي بمتوسط حسابي بلغ في العبارة رقم 29 3.53 وفي العبارة 30 3.51 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هاتين العبارتين، أما الانحراف المعياري فقد بلغ كلتا العبارتين 0.84 وهي قيمة تدل على وجود درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات المستجوبين حول هاتين العبارتين. في حين كانت في المرتبة الرابعة العبارة رقم 31 بمتوسط حسابي بلغ 3.17 وهو يدل على أن مستوى الموافقة متوسط من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 1.02 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات محور صورة المؤسسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض وتحليل إجابات المستجوبين حول متغير صورة المؤسسة وذلك من خلال كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ومحدداته وعباراته.

1. عرض وتحليل إجابات المستجوبين حول محدد صورة العلامة التجارية:

الجدول رقم (23): عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد صورة العلامة التجارية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
33	أشعر بالفخر عند الإشارة إلى العلامة التجارية للمؤسسة أمام الآخرين	1	1	13	21	5	3.68	0.82	مرتفعة
		النسبة المئوية %	2.4	2.4	31.7	51.2			
34	أعتقد ان العلامة التجارية للمؤسسة تحمل قيما ومبادئ تعبر عنها بوضوح	0	1	11	23	6	3.83	0.70	مرتفعة
		النسبة المئوية %	0	2.4	26.8	56.1			
35	تساهم العلامة التجارية للمؤسسة في جذب العملاء والاحتفاظ بهم	1	1	7	25	7	3.88	0.81	مرتفعة
		النسبة المئوية %	2.4	2.4	17.1	61.0			
	صورة العلامة التجارية						3.80	0.70	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمحدد صورة العلامة التجارية بلغ 3.80 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع في هذا المحدد، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.70 وهو يدل على وجود درجة تشتت مقبولة في إجابات المستجوبين حول هذا المحدد.

أما عبارات محدد صورة العلامة التجارية فيمكننا ترتيبها حسب المتوسطات الحسابية كما يلي: حيث لدينا في المرتبة الأولى العبارة رقم 35 بمتوسط حسابي بلغ 3.88 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.81 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة نوعاً ما في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 34 بمتوسط حسابي بلغ 3.83 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.70 وهو يدل على وجود درجة تشتت مقبولة نوعاً ما في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. في حين كانت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 33 بمتوسط حسابي بلغ 3.68 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.82 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة نوعاً ما في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة.

2. عرض وتحليل إجابات المستجوبين حول محدد صورة منتجات المؤسسة:

الجدول رقم (24): عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد منتجات المؤسسة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
36	أعتقد أن منتجات المؤسسة تلبي احتياجات العملاء	0	0	4	29	8	4.10	0.54	مرتفعة
		0	0	9.8	70.7	19.5			
37	أرى أن المنتجات التي توفرها المؤسسة تعزز من تنافسيتها	0	0	4	28	9	4.12	0.56	مرتفعة
		0	0	9.8	68.3	22			

مرتفعة	0.54	4.17	10	28	3	0	0	التكرار	تسعى المؤسسة إلى توفير منتجات مبتكرة وجديدة	38
			24.4	68.3	7.3	0	0	النسبة المئوية %		
مرتفعة	0.48	4.13	صورة منتجات المؤسسة							

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمحدد صورة منتجات المؤسسة بلغ 4.13 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع في هذا المحدد، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.48 وهو يدل على وجود درجة تشتت مقبولة في إجابات المستجوبين حول هذا المحدد.

أما عبارات محدد صورة منتجات المؤسسة فيمكننا ترتيبها حسب المتوسطات الحسابية كما يلي: حيث لدينا في المرتبة الأولى العبارة رقم 38 بمتوسط حسابي بلغ 4.17 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.54 وهو يدل على وجود درجة تشتت مقبولة في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 37 بمتوسط حسابي بلغ 4.12 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.56 وهو يدل على وجود درجة تشتت مقبولة في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. في حين كانت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 36 بمتوسط حسابي بلغ 4.10 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.54 وهو يدل على وجود درجة تشتت مقبولة في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة.

3. عرض وتحليل إجابات المستجوبين حول محدد صورة إدارة المؤسسة:

الجدول رقم (25): عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد صورة إدارة المؤسسة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
39	التكرار	0	2	12	21	6	3.76	0.77	مرتفعة

			14.6	51.2	29.3	4.9	0	النسبة المئوية %	تزوذي إدارة المؤسسة بالمعلومات الرسمية لمواجهة الإشاعات التي تسيئ إلى سمعة المؤسسة	
مرتفعة	0.70	3.76	5	22	13	1	0	التكرار	40 تتبنى إدارة المؤسسة	
			12.2	53.7	31.7	2.4	0	النسبة المئوية %	ثقافة التشجيع على التعاون والعمل الجماعي	
متوسطة	1.04	3.37	4	17	13	4	3	التكرار	41 تسعى إدارة المؤسسة الى	
			9.8	41.5	31.7	9.8	7.3	النسبة المئوية %	الاهتمام بالموظفين من خلال تقديم فرص متساوية للتقدم والتطور	
مرتفعة	0.70	3.62	صورة إدارة المؤسسة							

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمحدد صورة إدارة المؤسسة بلغ 3.62 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع في هذا المحدد، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.70 وهو يدل على وجود درجة تشتت مقبولة في إجابات المستجوبين حول هذا المحدد.

أما عبارات محدد صورة إدارة المؤسسة فيمكننا ترتيبها حسب المتوسطات الحسابية كما يلي: حيث لدينا في المرتبة الأولى والثانية العبارتين رقم 40 و39 على التوالي بمتوسط حسابي بلغ 3.76 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هاتين العبارتين، أما الانحراف المعياري فقد بلغ في العبارة رقم 40 و0.70 وفي العبارة رقم 39 و0.77 وهي قيم تدل على وجود درجة تشتت مقبولة في إجابات المستجوبين حول هاتين العبارتين. في حين كانت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 41 بمتوسط حسابي بلغ

3.37 وهو يدل على أن مستوى الموافقة متوسط من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 1.04 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة.

4. عرض وتحليل إجابات المستجوبين حول محدد برامج المسؤولية الاجتماعية:

الجدول رقم (26): عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد برامج المسؤولية الاجتماعية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
42	تقدم المؤسسة فرصا للموظفين للمشاركة في مبادرات المسؤولية الاجتماعية	3	21	12	2	3	3.46	0.98	مرتفعة
		7.3	51.2	29.3	4.9	7.3			
43	تولي المؤسسة اهتماما كافيا لقضايا حماية البيئة والاستدامة	1	24	10	2	1	3.68	0.82	مرتفعة
		2.4	58.5	24.4	4.9	2.4			
44	تظهر المؤسسة التزاما حقيقيا اتجاه المجتمع	1	30	7	0	1	3.83	0.67	مرتفعة
		2.4	73.2	17.1	0	2.4			
	برامج المسؤولية الاجتماعية						3.65	0.64	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمحدد برامج المسؤولية الاجتماعية بلغ 3.65 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع في هذا المحدد، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.64 وهو يدل على وجود درجة تشتت مقبولة في إجابات المستجوبين حول هذا المحدد.

أما عبارات محدد برامج المسؤولية الاجتماعية فيمكننا ترتيبها حسب المتوسطات الحسابية كما يلي: حيث لدينا في المرتبة الأولى العبارة رقم 44 بمتوسط حسابي بلغ 3.83 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.67 وهو يدل على وجود درجة تشتت مقبولة في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 43 بمتوسط حسابي بلغ 3.68 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.82 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة نوعاً ما في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. في حين كانت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 42 بمتوسط حسابي بلغ 3.46 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.98 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة نوعاً ما في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة.

5. عرض وتحليل إجابات المستجوبين حول محدد صورة المؤسسة كمكان للعمل:

الجدول رقم (27): عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد صورة المؤسسة كمكان للعمل

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
45	تعمل المؤسسة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين	1	2	17	17	4	3.51	0.84	مرتفعة
	النسبة المئوية %	2.4	4.9	41.5	41.5	9.8			
46	أعتقد أن المؤسسة تقدم بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين	0	1	8	25	7	3.93	0.69	مرتفعة
	النسبة المئوية %	0	2.4	19.5	61	17.1			
47	التكرار	1	0	8	24	8	3.93	0.79	مرتفعة

			19.5	58.5	19.5	0	2.4	النسبة المئوية %	الآخرين على الوظائف الشاغرة في المؤسسة	أوصي بالتقديم
مرتفعة	0.60	3.79	صورة المؤسسة كمكان للعمل							

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمحدد صورة المؤسسة كمكان عمل بلغ 3.79 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع في هذا المحدد، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.60 وهو يدل على وجود درجة تشتت مقبولة في إجابات المستجوبين حول هذا المحدد.

أما عبارات محدد صورة المؤسسة كمكان عمل فيمكننا ترتيبها حسب المتوسطات الحسابية كما يلي: حيث لدينا في المرتبة الأولى والثانية العبارتين رقم 46 و 47 على التوالي بمتوسط حسابي بلغ 3.93 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هاتين العبارتين، أما الانحراف المعياري فقد بلغ في العبارة رقم 46 0.69 وفي العبارة رقم 47 0.79 وهي قيم تدل على وجود درجة تشتت مقبولة في إجابات المستجوبين حول هاتين العبارتين. في حين كانت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 45 بمتوسط حسابي بلغ 3.51 هو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.84 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة.

6. عرض وتحليل إجابات المستجوبين حول محدد أداء موظفي المؤسسة:

الجدول رقم (28): عرض نتائج إجابات المستجوبين حول محدد أداء موظفي المؤسسة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
48	التكرار	1	1	13	17	9	3.78	0.91	مرتفعة

			22	41.5	31.7	2.4	2.4	النسبة المئوية %	تمتلك المؤسسة موظفين ذوو كفاءات متميزة	
مرتفعة	0.85	3.68	9	11	20	1	0	التكرار	أعتقد أن موظفي المؤسسة يتميزون بسرعة في تنفيذ مهامهم	49
			22	26.8	48.8	2.4	0	النسبة المئوية %		
مرتفعة جدا	0.87	4.20	19	12	9	1	0	التكرار	أعتبر أن أداء موظفي المؤسسة يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح	50
			46.3	29.3	22	2.4	0	النسبة المئوية %		
مرتفعة	0.70	3.87	أداء موظفي المؤسسة							

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمحدد أداء موظفي المؤسسة بلغ 3.87 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع في هذا المحدد، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.70 وهو يدل على وجود درجة تشتت مقبولة في إجابات المستجوبين حول هذا المحدد.

أما عبارات محدد أداء موظفي المؤسسة فيمكننا ترتيبها حسب المتوسطات الحسابية كما يلي: حيث لدينا في المرتبة الأولى العبارة رقم 50 بمتوسط حسابي بلغ 4.20 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع جدا من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.87 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 48 بمتوسط حسابي بلغ 3.78 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.91 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة. في حين كانت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 49 بمتوسط حسابي بلغ 3.68 وهو يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع من طرف المستجوبين على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.85 وهو يدل على وجود درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشتها

سنتطرق في هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة التي تم صياغتها وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS.V 26، وأيضا مناقشة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

يتم اختبار فرضيات الدراسة عن طريق تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يبين لنا درجة تأثير كل محدد من محددات تسويق الموارد البشرية على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والجاره.

1. اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحدد العلامة التجارية لصاحب العمل على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ، حيث أن:

❖ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$ للعلامة التجارية لصاحب العمل على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

❖ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$ للعلامة التجارية لصاحب العمل على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

والجدول الموالي يوضح لنا نتائج اختبار الفرضية الأولى:

الجدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى

المعنوية الجزئية للنموذج			المعنوية الكلية للنموذج		القدرة التفسيرية للنموذج		المتغيرات	
مستوى المعنوية Sig	Test-T	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	4.522	0.635	0.000	20.450	0.344	0.587	صورة المؤسسة	العلامة التجارية لصاحب العمل

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط قدر بـ 0.587، أما معامل التحديد فقدر بـ 0.344 وبالتالي نستنتج أن المحدد الأول "العلامة التجارية لصاحب العمل" يفسر ما قيمته 34.4% من التغيرات التي تحصل في المتغير التابع "صورة المؤسسة" أما الباقي فيرجع إلى متغيرات أخرى، وهذا ما يبين أن هناك علاقة ارتباطية بين المحدد الأول والمتغير التابع.

وأن قيمة F المحسوبة قدرت بـ 20.450 وهي دالة احصائيا بحيث مستوى المعنوية المصاحب لها يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة 0.05، وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي أي أن هناك اختلاف واحد من المعاملات على الأقل عن الصفر.

وأن معامل الانحدار B فقد قدر بـ 0.635، وقيمة T قدرت بـ 4.522 وهي دال احصائيا بحيث مستوى المعنوية المصاحب لها يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وبالتالي فإن معامل الانحدار دال احصائيا والمحدد الأول "العلامة التجارية لصاحب العمل" يمكنه التنبؤ بالمتغير التابع "صورة المؤسسة" بحيث معادلة التنبؤ هي:

X_1 : العلامة التجارية لصاحب العمل

بحيث: Y_i : صورة المؤسسة

b_1 : معامل التأثير

b_0 : ثابت الانحدار

$$Y = b_0 + b_1.X_1$$

$$Y = 1.3 + 0.64X_1$$

ومما سبق نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للعلامة التجارية لصاحب العمل على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

2. اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحدد التوظيف على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ، حيث أن:

❖ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتوظيف على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

❖ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتوظيف على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

والجدول الموالي يوضح لنا نتائج اختبار الفرضية الثانية:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

المعنوية الجزئية للنموذج			المعنوية الكلية للنموذج		القدرة التفسيرية للنموذج		المتغيرات	
مستوى المعنوية Sig	Test-T	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	7.097	0.623	0.000	50.371	0.564	0.751	صورة المؤسسة	التوظيف

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط قدر بـ 0.751، أما معامل التحديد فقدر بـ 0.564 وبالتالي نستنتج أن المحدد الثاني "التوظيف" يفسر ما قيمته 56.4% من التغيرات التي تحصل في المتغير التابع "صورة المؤسسة" أما الباقي فيرجع إلى متغيرات أخرى، وهذا ما يبين أن هناك علاقة ارتباطية بين المحدد الثاني والمتغير التابع.

وأن قيمة F المحسوبة قدرت بـ 50.371 وهي دالة احصائيا بحيث مستوى المعنوية المصاحب لها يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة 0.05، وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي أي أن هناك اختلاف واحد من المعاملات على الأقل عن الصفر.

وأن معامل الانحدار B فقد قدر بـ 0.623، وقيمة T قدرت بـ 7.097 وهي دال احصائيا بحيث مستوى المعنوية المصاحب لها يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وبالتالي فإن معامل الانحدار دال احصائيا والمحدد الثاني "التوظيف" يمكنه التنبؤ بالمتغير التابع "صورة المؤسسة" بحيث معادلة التنبؤ هي:

X_2 : التوظيف

بحيث: Y_i : صورة المؤسسة

$$Y = b_0 + b_1.X_2$$

b_1 : معامل التأثير

b_0 : ثابت الانحدار

$$Y = 1.44 + 0.62X_2$$

ومما سبق نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتوظيف على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

3. اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحدد الاحتفاظ بالموظفين على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ ، حيث أن:

- ❖ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للاحتفاظ بالموظفين على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.
- ❖ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للاحتفاظ بالموظفين على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

والجدول الموالي يوضح لنا نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (31): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

المعنوية الجزئية للنموذج			المعنوية الكلية للنموذج		القدرة التفسيرية للنموذج		المتغيرات	
مستوى المعنوية Sig	Test-T	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	6.692	0.474	0.000	44.779	0.534	0.731	صورة المؤسسة	الاحتفاظ بالموظفين

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط قدر بـ 0.731، أما معامل التحديد فقدر بـ 0.534 وبالتالي نستنتج أن المحدد الثالث "الاحتفاظ بالموظفين" يفسر ما قيمته 53.4% من التغيرات التي تحصل في المتغير التابع "صورة المؤسسة" أما الباقي فيرجع إلى متغيرات أخرى، وهذا ما يبين أن هناك علاقة ارتباطية بين المحدد الثالث والمتغير التابع.

وأن قيمة F المحسوبة قدرت بـ 44.779 وهي دالة احصائيا بحيث مستوى المعنوية المصاحب لها يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة 0.05، وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي أي أن هناك اختلاف واحد من المعاملات على الأقل عن الصفر.

وأن معامل الانحدار B فقد قدر بـ 0.474، وقيمة T قدرت بـ 6.692 وهي دال احصائيا بحيث مستوى المعنوية المصاحب لها يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وبالتالي فإن معامل الانحدار دال احصائيا والمحدد الثالث "الاحتفاظ بالموظفين" يمكنه التنبؤ بالمتغير التابع "صورة المؤسسة" بحيث معادلة التنبؤ هي:

X_3 : الاحتفاظ بالموظفين

بحيث: Y_i : صورة المؤسسة

$$Y = b_0 + b_1.X_3$$

b_1 : معامل التأثير

b_0 : ثابت الانحدار

$$Y = 2.07 + 0.47X_3$$

ومما سبق نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للاحتفاظ بالموظفين على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

4. اختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحدد التكوين على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ ، حيث أن:

❖ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتكوين على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

❖ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتكوين على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

والجدول الموالي يوضح لنا نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة

المتغيرات	القدرة التفسيرية للمنموذج	المعنوية الكلية للمنموذج	المعنوية الجزئية للمنموذج
-----------	------------------------------	-----------------------------	---------------------------

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig	معامل الانحدار B	Test- T	مستوى المعنوية Sig
التكوين	صورة المؤسسة	0.617	0.381	24.026	0.000	0.411	4.902	0.000

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط قدر بـ 0.617، أما معامل التحديد فقدر بـ 0.381 وبالتالي نستنتج أن المحدد الرابع "التكوين" يفسر ما قيمته 38.1% من التغيرات التي تحصل في المتغير التابع "صورة المؤسسة" أما الباقي فيرجع إلى متغيرات أخرى، وهذا ما يبين أن هناك علاقة ارتباطية بين المحدد الرابع والمتغير التابع.

وأن قيمة F المحسوبة قدرت بـ 24.026 وهي دالة احصائيا بحيث مستوى المعنوية المصاحب لها يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة 0.05، وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي أي أن هناك اختلاف واحد من المعاملات على الأقل عن الصفر.

وأن معامل الانحدار B فقد قدر بـ 0.411، وقيمة T قدرت بـ 4.902 وهي دال احصائيا بحيث مستوى المعنوية المصاحب لها يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وبالتالي فإن معامل الانحدار دال احصائيا والمحدد الرابع "التكوين" يمكنه التنبؤ بالمتغير التابع "صورة المؤسسة" بحيث معادلة التنبؤ هي:

$$Y_i: \text{صورة المؤسسة} \quad X_4: \text{التكوين}$$

$$Y = b_0 + b_1 X_4$$

$$Y = 2.29 + 0.41 X_4$$

b0: ثابت الانحدار **b1: معامل التأثير**

ومما سبق نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (α ≤ 0,05) للتكوين على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

5. اختبار الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحدد الاتصال الفعال على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة عند مستوى المعنوية α ≤ 0,05، حيث أن:

- ❖ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للاتصال الفعال على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.
- ❖ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للاتصال الفعال على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

والجدول الموالي يوضح لنا نتائج اختبار الفرضية الخامسة:

الجدول رقم (33): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الخامسة

المعنوية الجزئية للنموذج			المعنوية الكلية للنموذج		القدرة التفسيرية للنموذج		المتغيرات	
مستوى المعنوية Sig	Test-T	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	3.349	0.485	0.000	40.315	0.508	0.713	صورة المؤسسة	الاتصال الفعال

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط قدر بـ 0.713، أما معامل التحديد فقدر بـ 0.508 وبالتالي نستنتج أن المحدد الخامس "الاتصال الفعال" يفسر ما قيمته 50.8% من التغيرات التي تحصل في المتغير التابع "صورة المؤسسة" أما الباقي فيرجع إلى متغيرات أخرى، وهذا ما يبين أن هناك علاقة ارتباطية بين المحدد الخامس والمتغير التابع.

وأن قيمة F المحسوبة قدرت بـ 40.315 وهي دالة احصائيا بحيث مستوى المعنوية المصاحب لها يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة 0.05، وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي أي أن هناك اختلاف واحد من المعاملات على الأقل عن الصفر.

وأن معامل الانحدار B فقد قدر بـ 0.485، وقيمة T قدرت بـ 3.349 وهي دال احصائيا بحيث مستوى المعنوية المصاحب لها يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وبالتالي فإن معامل الانحدار دال احصائيا والمحدد الخامس "الاتصال الفعال" يمكنه التنبؤ بالمتغير التابع "صورة المؤسسة" بحيث معادلة التنبؤ هي:

X_5 : الاتصال الفعال

بحيث: Y_i : صورة المؤسسة

$$Y = b_0 + b_1 X_5$$

b_1 : معامل التأثير

b_0 : ثابت الانحدار

$$Y = 2.02 + 0.48 X_5$$

ومما سبق نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للاتصال الفعال على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

6. اختبار الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحدد التحفيز على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ ، حيث أن:

❖ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتحفيز على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

❖ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتحفيز على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

والجدول الموالي يوضح لنا نتائج اختبار الفرضية السادسة:

الجدول رقم (34): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية السادسة

المعنوية الجزئية للنموذج			المعنوية الكلية للنموذج		القدرة التفسيرية للنموذج		المتغيرات	
مستوى المعنوية Sig	Test-T	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	6.965	0.470	0.000	48.515	0.554	0.745	صورة المؤسسة	التحفيز

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط قدر بـ 0.745، أما معامل التحديد فقدر بـ 0.554 وبالتالي نستنتج أن المحدد السادس "التحفيز" يفسر ما قيمته 55.4% من التغيرات التي تحصل

في المتغير التابع "صورة المؤسسة" أما الباقي فيرجع إلى متغيرات أخرى، وهذا ما يبين أن هناك علاقة ارتباطية بين المحدد السادس والمتغير التابع.

وأن قيمة F المحسوبة قدرت بـ 48.515 وهي دالة احصائيا بحيث مستوى المعنوية المصاحب لها يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة 0.05، وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي أي أن هناك اختلاف واحد من المعاملات على الأقل عن الصفر.

وأن معامل الانحدار B فقد قدر بـ 0.470، وقيمة T قدرت بـ 6.965 وهي دال احصائيا بحيث مستوى المعنوية المصاحب لها يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وبالتالي فإن معامل الانحدار دال احصائيا والمحدد السادس "التحفيز" يمكنه التنبؤ بالمتغير التابع "صورة المؤسسة" بحيث معادلة التنبؤ هي:

X_6 : التحفيز

بحيث: Y_i : صورة المؤسسة

$$Y = b_0 + b_1 X_6$$

b_1 : معامل التأثير

b_0 : ثابت الانحدار

$$Y = 2.23 + 0.47 X_6$$

ومما سبق نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتحفيز على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

7. اختبار الفرضية السابعة:

تنص الفرضية السابعة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحدد التمكين على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ ، حيث أن:

❖ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

❖ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

والجدول الموالي يوضح لنا نتائج اختبار الفرضية السابعة:

الجدول رقم (35): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية السابعة

المتغيرات			القدرة التفسيرية للنموذج		المعنوية الكلية للنموذج		المعنوية الجزئية للنموذج	
المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig	معامل الانحدار B	Test-T	مستوى المعنوية Sig
التمكين	صورة المؤسسة	0.773	0.598	58.045	0.000	0.579	7.619	0.000

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط قدر بـ 0.773، أما معامل التحديد فقدر بـ 0.598 وبالتالي نستنتج أن المحدد السابع "التمكين" يفسر ما قيمته 59.8% من التغيرات التي تحصل في المتغير التابع "صورة المؤسسة" أما الباقي فيرجع إلى متغيرات أخرى، وهذا ما يبين أن هناك علاقة ارتباطية بين المحدد السابع والمتغير التابع.

وأن قيمة F المحسوبة قدرت بـ 58.045 وهي دالة احصائيا بحيث مستوى المعنوية المصاحب لها يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة 0.05، وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي أي أن هناك اختلاف واحد من المعاملات على الأقل عن الصفر.

وأن معامل الانحدار B فقد قدر بـ 0.579، وقيمة T قدرت بـ 7.619 وهي دال احصائيا بحيث مستوى المعنوية المصاحب لها يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وبالتالي فإن معامل الانحدار دال احصائيا والمحدد السابع "التمكين" يمكنه التنبؤ بالمتغير التابع "صورة المؤسسة" بحيث معادلة التنبؤ هي:

X_7 : التمكين

بـ Y_i : صورة المؤسسة

$$Y = b_0 + b_1.X_7$$

b_1 : معامل التأثير

b_0 : ثابت الانحدار

$$Y = 1.62 + 0.58X_7$$

ومما سبق نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

8. اختبار الفرضية الثامنة:

تنص الفرضية الثامنة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحدد الرضا على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ، حيث أن:

❖ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0,05 \leq \alpha$) للرضا على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

❖ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0,05 \leq \alpha$) للرضا على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

والجدول الموالي يوضح لنا نتائج اختبار الفرضية الثامنة:

الجدول رقم (36): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثامنة

المعنوية الجزئية للنموذج			المعنوية الكلية للنموذج		القدرة التفسيرية للنموذج		المتغيرات	
مستوى المعنوية	Test-T	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	4.923	0.512	0.000	24.241	0.383	0.619	صورة المؤسسة	الرضا

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط قدر بـ 0.619، أما معامل التحديد فقدر بـ 0.383 وبالتالي نستنتج أن المحدد الثامن "الرضا" يفسر ما قيمته 38.3% من التغيرات التي تحصل في المتغير التابع "صورة المؤسسة" أما الباقي فيرجع إلى متغيرات أخرى، وهذا ما يبين أن هناك علاقة ارتباطية بين المحدد الثامن والمتغير التابع.

وأن قيمة F المحسوبة قدرت بـ 24.241 وهي دالة إحصائية بحيث مستوى المعنوية المصاحب لها يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة 0.05، وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي أي أن هناك اختلاف واحد من المعاملات على الأقل عن الصفر.

وأن معامل الانحدار B فقد قدر بـ 0.512، وقيمة T قدرت بـ 4.923 وهي دال احصائياً بحيث مستوى المعنوية المصاحب لها يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وبالتالي فإن معامل الانحدار دال احصائياً والمحدد الثامن "الرضا" يمكنه التنبؤ بالمتغير التابع "صورة المؤسسة" بحيث معادلة التنبؤ هي:

$$Y = b_0 + b_1.X_8$$

$$Y = 2.04 + 0.51X_8$$

بحيث: Y_i : صورة المؤسسة
 X_8 : الرضا
 b_0 : ثابت الانحدار
 b_1 : معامل التأثير

ومما سبق نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للرضا على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

9. اختبار الفرضية التاسعة:

تنص الفرضية التاسعة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسويق الموارد البشرية على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ ، حيث أن:

❖ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتسويق الموارد البشرية على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

❖ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتسويق الموارد البشرية على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

والجدول الموالي يوضح لنا نتائج اختبار الفرضية التاسعة:

الجدول رقم (37): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية التاسعة

المعنوية الجزئية للنموذج			المعنوية الكلية للنموذج		القدرة التفسيرية للنموذج		المتغيرات	
مستوى المعنوية Sig	Test-T	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع	المتغير المستقل

0.000	10.469	0.786	0.000	109.609	0.738	0.859	صورة المؤسسة	تسويق الموارد البشرية
-------	--------	-------	-------	---------	-------	-------	-----------------	-----------------------------

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط قدر بـ 0.859، أما معامل التحديد فقدر بـ 0.738 وبالتالي نستنتج أن المتغير المستقل "تسويق الموارد البشرية" يفسر ما قيمته 73.8% من التغيرات التي تحصل في المتغير التابع "صورة المؤسسة" أما الباقي فيرجع إلى متغيرات أخرى، وهذا ما يبين أن هناك علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وأن قيمة F المحسوبة قدرت بـ 109.609 وهي دالة احصائيا بحيث مستوى المعنوية المصاحب لها يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة 0.05، وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي أي أن هناك اختلاف واحد من المعاملات على الأقل عن الصفر.

وأن معامل الانحدار B فقد قدر بـ 0.786، وقيمة T قدرت بـ 10.469 وهي دال احصائيا بحيث مستوى المعنوية المصاحب لها يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وبالتالي فإن معامل الانحدار دال احصائيا والمتغير المستقل "تسويق الموارد البشرية" يمكنه التنبؤ بالمتغير التابع "صورة المؤسسة" بحيث معادلة التنبؤ هي:

X_9 : تسويق الموارد البشرية

بحيث: Y_i : صورة المؤسسة

$$Y = b_0 + b_1 X_9$$

b_1 : معامل التأثير

b_0 : ثابت الانحدار

$$Y = 0.92 + 0.79 X_9$$

ومما سبق نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتسويق الموارد البشرية على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

بعد عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها وبعد تحليلها والتعليق عليها، سنتطرق في هذا المطلب إلى مناقشة هذه النتائج وذلك من خلال مناقشة نتائج تأثير محددات تسويق الموارد البشرية على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، وذلك على النحو التالي:

1. مناقشة فرضيات الدراسة:

أ. العلامة التجارية لصاحب العمل:

من خلال اختبار نتائج الفرضية الأولى تبين لنا أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للعلامة التجارية لصاحب العمل على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، ويعود وجود هذا الأثر إلى وجود نسبة اناث أكبر في المؤسسة حيث تشير الدراسات إلى أن الاناث يعطين قيمة أكبر للعلامة التجارية لصاحب العمل وكذلك بالنسبة للجامعيين و الحاصلين على دراسات عليا حيث يدركون أهميتها القوية ويربطونها بجودة بيئة العمل، فالعلامة التجارية لصاحب العمل تلعب دورا في تشكل وتحسين صورة المؤسسة حيث تؤثر بشكل كبير على الثقة، والالتزام، وجذب المواهب، وتحقيق الأهداف المشتركة داخل مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

ب. التوظيف:

من خلال اختبار نتائج الفرضية الثانية تبين لنا أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتوظيف على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، ويعود وجود هذا الأثر إلى فئة الإطارات التي تمثل أكبر نسبة في المؤسسة فهي تدرك أهمية التوظيف الجيد والاستراتيجي لجذب المواهب الملائمة. إن مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة تعتبر عملية التوظيف باب نحو التفوق وتعطيها أهمية كبيرة حيث كلما كانت العملية فعالة ومدروسة بدقة كلما كانت عوامل النجاح والتفوق أكثر.

ج. الاحتفاظ بالموظفين:

من خلال اختبار نتائج الفرضية الثالثة تبين لنا أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للاحتفاظ بالموظفين على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، ويعود وجود هذا الأثر إلى المستجوبين ذو المستوى التعليمي العالي الذين يبحثون عن فرص عمل طويلة الأمد، و تعمل المؤسسة جاهدا على تطبيق سياسات وبرامج فعالة للحفاظ على الموظفين وتعزيز انتمائهم للمؤسسة، وتحرص على تكوين فريق عمل مستقر وهذا ما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تنظيما واستقرارا، مما ينعكس إيجابيا على صورة المؤسسة.

د. التكوين:

من خلال اختبار نتائج الفرضية الرابعة تبين لنا أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتكوين على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، ويعود وجود هذا

الأثر إلى المستجوبين ذو المستوى التعليمي العالي فهم يبحثون عن فرص للتطوير المهني المستمر، كذلك بالنسبة للإطارات الذين يدركون أهمية التكوين لمواكبة التطورات في مجالهم، ومؤسسة آل دوداح تولي اهتماما كبيرا لعملية التكوين حيث تخصص ميزانيات كبيرة في هذا المجال من أجل القيام بدورات تكوينية منتظمة لفائدة موظفيها مع الحرص على أن يكون محتوى الدورات يناسب امكانياتهم وطموحاتهم.

هـ. الاتصال الفعال:

من خلال اختبار نتائج الفرضية الخامسة تبين لنا أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للاتصال الفعال على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، ويعود وجود هذا الأثر إلى نسبة الإناث المعتبرة في المؤسسة حيث يولون أهمية أكبر للتواصل المفتوح والصادق، وكذلك الموظفين ذوي الخبرة الذين هم بحاجة للاتصال الفعال لمشاركة أفكارهم وتقديم ملاحظاتهم. والمؤسسة تؤكد على أهمية علاقات اتصال فعالة داخل البيئة العملية، فالإتصال الفعال يشعر الموظفين أنهم مستمعون ومفهومون وهذا ما يزيد من مشاركتهم وتفاعلهم مع رؤى وأهداف المؤسسة، وأيضا يعزز من مستوى الشفافية.

و. التحفيز:

من خلال اختبار نتائج الفرضية السادسة تبين لنا أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتحفيز على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، ويعود وجود هذا الأثر إلى المستجوبين ذو المستوى الجامعي الذين يفضلون بيئة عمل محفزة تقدر ابداعهم وإنجازاتهم، وأيضا وجود نسبة كبيرة من المستجوبين ذو خبرة مهنية كبيرة وهم بحاجة إلى التحفيز للحفاظ على دافعيتهم. والمؤسسة تعتبر التحفيز عملية حاسمة في تحسين مردودية الموظفين فتسعى إلى تقديم إمتيازات لهم قصد تحفيزهم وتشجيعهم على تقديم أقصى ما لديهم من قدرات.

ز. التمكين:

من خلال اختبار نتائج الفرضية السابعة تبين لنا أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، ويعود وجود هذا الأثر إلى ارتفاع نسبة حاملي الشهادات الجامعية الذين يكونون أكثر وعيا بمفاهيم التمكين. والمؤسسة تحرص على خلق بيئة عمل مريحة وداعمة للموظفين لا تحتوي على أي نوع من التمييز أو التسلط، كما تتيح لهم العمل دون رقابة مستمرة والحرية في المشاركة في اتخاذ القرارات.

ح. الرضا:

من خلال اختبار نتائج الفرضية الثامنة تبين لنا أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للرضا على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، ويعود وجود هذا الأثر إلى فئة الإطارات التي تمثل أعلى نسبة حيث تدرك أهمية رضا الموظفين لخلق بيئة عمل إيجابية تقدر احتياجاتهم وتساهم في سعادتهم، وتعتبر المؤسسة رضا الموظفين أمر بالغ الأهمية كون مستوى الرضا له تأثير ملموس على صورة المؤسسة، فرضا الموظفين عن بيئة العمل وظروفها يمكن أن يؤثر بشكل كبير على أدائهم وعلى الإنتاجية العامة للمؤسسة.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن تسويق الموارد البشرية بمختلف محدداته له أثر إيجابي على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة وهذا ما تم توضيحه من خلال تحليل ومناقشة الفرضيات السابقة.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، التي ركزت على دراسة واقع أثر محددات تسويق الموارد البشرية في تحسين صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة وذلك من وجهة نظر الموظفين.

وبعد عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان واختبار الفرضيات وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS V.26، يمكننا القول ان كل محددات تسويق الموارد البشرية لها أثر في تحسين صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة بنسب متفاوتة حيث نجد أن كل من محدد التوظيف، الاحتفاظ بالموظفين، الاتصال الفعال، التحفيز، والتمكين لهم أثر جيد في تحسين صورة المؤسسة، بينما كل من محدد العلامة التجارية لصاحب العمل، التكوين، والرضا لهم أثر مقبول في تحسين صورة المؤسسة، أما تسويق الموارد البشرية بمختلف محدداته له أثر قوي في تحسين صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

الخاتمة

الخاتمة:

في الختام، يمكن التأكيد على أن محددات تسويق الموارد البشرية لها دور أساسي في نجاح المؤسسة، نظرا لتعقيد العنصر البشري وحاجته المستمرة لتجديد الأساليب والمقاربات التي تدير عمله بفعالية. من خلال تسويق الموارد البشرية تتمكن المؤسسة من تطبيق استراتيجيات وحلول مبتكرة تستهدف جذب الكفاءات المؤهلة واختيار الأفضل منها، ثم دمجها في بيئة عمل تتناسب مع احتياجاتهم. بالإضافة إلى ذلك تسعى المؤسسة إلى تقديم الأفضل لموظفيها وضمان توازن حياتهم المهنية مع حياتهم الشخصية، مما يعزز رضاهم ويكسب ولاءهم ويرفع من مستوى أدائهم، الأمر الذي يحقق فوائد كثيرة للمؤسسة وموظفيها على حد سواء.

ومن خلال إشكالية دراستنا المتمثلة في "ما مدى تأثير محددات تسويق الموارد البشرية في تحسين صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة؟" والإطار الأدبي والمفاهيمي تبين لنا أن تسويق الموارد البشرية هام وضروري للمؤسسات حيث أظهرت الدراسات السابقة المتنوعة التي تطرقنا لها أن تسويق الموارد البشرية يؤثر تأثيرا إيجابيا على الأداء الوظيفي والميزة التنافسية وعلى تحسين صورة المؤسسات وذلك من خلال محدداته التي تطبق على الموظفين.

وعليه جاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوع محددات تسويق الموارد البشرية كمدخل لتحسين صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، إذ تحدثنا من خلالها عن واقع تسويق الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة ومدى تطبيق هذا المفهوم.

وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية وكان أهمها ما يلي:

النتائج النظرية:

توصلت دراستنا هذه إلى أن تسويق الموارد البشرية بكل محدداته له أثر كبير على تحسين صورة المؤسسة، فسياسة التوظيف الصحيحة تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مما ينعكس إيجابا على جميع جوانب المؤسسة. كما أن ارتفاع الاحتفاظ بالموظفين يعزز من استقرار المؤسسة ويزيد من كفاءة العمل. أما التكوين فيهم في تطوير مهارات ومعارف الموظفين. بينما الاتصال الفعال بين جميع مستويات المؤسسة يحسن من تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهود المختلفة. وكذلك الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، فهي تلعب دورا كبيرا في تعزيز إنتاجية الموظفين، مما يحسن من أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها وكفاءتها. أما التمكين فيساهم في تحسين استجابة المؤسسة

للتغيرات البيئية السريعة ويشجع على تفاعل الموظفين مع العملاء. أما رضا الموظفين فيعكس مدى ارتياحهم لوظائفهم ويؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة.

فمن خلال تطبيق هذه المحددات الموجهة نحو الموظفين والمرشحين المحتملين، يمكن للمؤسسات بناء سمعة إيجابية وجاذبية اتجاه العمل لديهم، وتحسين صورتها.

النتائج التطبيقية:

تناولت الدراسة التطبيقية تبيان مدى تطبيق محددات تسويق الموارد البشرية في مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة وأثره على تحسين صورة المؤسسة، لتخرج الدراسة بـ:

✓ وجود تأثير إيجابي لمحدد العلامة التجارية لصاحب العمل على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة. يعود هذا التأثير إلى وجود نسبة إناث أكبر في المؤسسة، حيث يعطين الإناث أهمية أكبر للعلامة التجارية لصاحب العمل، وينطبق الأمر نفسه على الجامعيين والحاصلين على دراسات عليا الذين يدركون قيمة العلامة التجارية ويربطونها بجودة بيئة العمل؛

✓ وجود تأثير إيجابي لمحدد التوظيف على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، يعود هذا التأثير إلى أن فئة الإطارات تشكل النسبة الأكبر في المؤسسة، وهي تدرك أهمية التوظيف الجيد والاستراتيجي لجذب المواهب المناسبة؛

✓ وجود تأثير إيجابي لمحدد الاحتفاظ بالموظفين على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة. يعود هذا التأثير إلى المستجوبين ذوي المستوى التعليمي العالي الذين يبحثون عن فرص عمل طويلة الأمد؛

✓ وجود تأثير إيجابي لمحدد التكوين على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، يعود هذا التأثير إلى المستجوبين ذوي المستوى التعليمي العالي، فهم يسعون إلى فرص التطوير المهني المستمر، وكذلك فئة الإطارات التي تدرك أهمية التكوين لمواكبة التطورات في مجالهم؛

✓ وجود تأثير إيجابي لمحدد الاتصال الفعال على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، يعود هذا التأثير إلى نسبة الإناث الكبيرة في المؤسسة، حيث يعطين أهمية أكبر للتواصل المفتوح والصادق، وأيضاً إلى الموظفين ذوي الخبرة الذين يحتاجون إلى اتصال فعال لمشاركة أفكارهم وتقديم ملاحظاتهم؛

✓ وجود تأثير إيجابي لمحدد التحفيز على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، يعود هذا التأثير إلى المستجوبين ذوي المستوى الجامعي الذين يفضلون بيئة عمل محفزة تقدر إبداعهم وإنجازاتهم،

بالإضافة إلى نسبة كبيرة من المستجوبين ذوي الخبرة المهنية الكبيرة الذين يحتاجون إلى التحفيز للحفاظ على دافعيتهم؛

- ✓ وجود تأثير إيجابي لمحدد التمكين على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، يعود هذا الأثر إلى ارتفاع نسبة حاملي الشهادات الجامعية الذين يكونون أكثر وعياً بمفاهيم التمكين؛
- ✓ وجود تأثير إيجابي لمحدد الرضا على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، يعود هذا الأثر إلى فئة الإطارات التي تشكل النسبة الأكبر في المؤسسة، حيث تدرك أهمية رضا الموظفين لخلق بيئة عمل إيجابية تقدر احتياجاتهم وتساهم في سعادتهم؛
- ✓ وجود تأثير إيجابي لتسويق الموارد البشرية بمختلف محدداته على صورة مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا وجود تأثير فعلي إيجابي لمحددات تسويق الموارد البشرية على تحسين صورة المؤسسة.

اقتراحات الدراسة:


على ضوء ما تم التوصل له يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ✓ العمل على تطبيق السياسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز للمؤسسة؛
- ✓ تشجيع المؤسسة على تعزيز تنفيذ محددات تسويق الموارد البشرية لتحقيق أهدافها المطلوبة؛
- ✓ اعتماد نماذج جديدة في التسويق وإدماجها في إدارة الموارد البشرية وفقاً لبيئة أعمال المؤسسة؛
- ✓ وضع ميزانيات وتخصيص أموال موجهة لتطبيق تسويق فعال للموارد البشرية؛
- ✓ تحقيق المساواة بين الموظفين، والاهتمام بالموهب الصاعدة وتشجيعها ومكافأتها وإشراكها في المسؤوليات الهامة؛
- ✓ توفير فرص حقيقية للتقدم المهني والترقية الوظيفية؛
- ✓ تعزيز شعور الموظفين بالاستقرار والأمان الوظيفي؛
- ✓ تكثيف الجهود للتعرف على حاجات الموظفين والعمل على تلبيتها؛
- ✓ الحرص على تقوية روح الجماعة والفريق داخل المؤسسة؛
- ✓ عقد جلسات واجتماعات للنقاش وتبادل الأفكار بين الموظفين؛
- ✓ تطبيق مبدأ المكافأة المشروطة لتحفيز الأداء؛
- ✓ تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل.

آفاق الدراسة:

بعد الانتهاء من دراسة هذا الموضوع يمكن القول ان دراستنا الحالية يمكن اثرائها بدراسات مستقبلية، ويمكن أن تفتح مجالات أخرى للبحث، وعليه يتبادر إلى أذهاننا مجموعة من المواضيع ذات الصلة التي نرى أنها جديرة بالبحث والاهتمام، ومن بين هذه المواضيع ما يلي:

- ✓ دراسة أثر تسويق الموارد البشرية في تحسين صورة المؤسسة في قطاعات ومؤسسات أخرى؛
- ✓ دراسة تأثير تسويق الموارد البشرية على ثقافة المؤسسة؛
- ✓ دراسة تأثير التطورات التكنولوجية على تسويق الموارد البشرية؛
- ✓ دراسة استخدام الابتكار والابداع في تطوير تسويق الموارد البشرية؛
- ✓ دراسة حول إمكانية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في تسويق الموارد البشرية؛
- ✓ دراسة تحليل تأثير تسويق الموارد البشرية على أداء المؤسسة المالي.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

❖ الكتب:

1. إياد عبد الفتاح النسور. (2012). استراتيجيات التسويق: مدخل نظري وكمي (الإصدار 1). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
2. صلاح الدين شروخ. (2003). منهجية البحث العلمي. الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
3. طارق عبد المجيد السامرائي. (2013). سيكولوجية نظم الحوافز التربوية (الإصدار 1). عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع.
4. عامر قندلجي. (2019). منهجية البحث العلمي. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
5. عبد الرحيم زاهر. (2012). تسويق الخدمات (الإصدار 1). عمان: دار الرياءة للنشر والتوزيع.
6. علي عجوة، و كريمان فريد. (2005). إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات (الإصدار 1). القاهرة: عالم الكتاب للنشر والتوزيع.
7. متولي النقيب. (2008). مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
8. محمد أحمد درويش. (2018). مناهج البحث في العلم الانسانية. المنيا: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.
9. محمد سيد أحمد عبد المتعال، و عبد المحسن جودة. (2007). إدارة الموارد البشرية. الرياض: دار المريخ.
10. محمد منير الحجاب. (2004). المعجم الإعلامي (الإصدار 1). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
11. هاني محمد محمد. (2014). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 1). عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.
12. يوسف حليم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، و هاشم فوزي العبادي. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل (الإصدار 1). عمان: مؤسسة الوراق.

❖ المقالات:

1. أحمد محمودي ، و حمزة مزيان. (2019). فعالية الدليل المادي في تحسين صورة المؤسسة في ذهن العميل- حالة مؤسسة فمبلكوم تليكوم الجزائر. الريادة لاقتصاديات الأعمال، 5(1)، الصفحات 81-97.
2. أسعد حماد موسى أبو رمان، و علاء الدين محمد خلف أحمد. (2012). العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية. تنمية الرافدين، 34(109)، الصفحات 46-63.
3. إلياس شاهد. (2014). الاتصال التسويقي كمقوم لرسم صورة المؤسسة. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 1(7)، الصفحات 244-263.
4. أيمن عبد الله محمد أبو بكر. (2015). مدى تأثير ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين بالبنوك الإسلامية- دراسة تطبيقية على بنك أبو ظبي الإسلامي. مجلة البحوث السياسة والإدارية، 1(06)، الصفحات 04-23.
5. خديجة عرقوب. (2019). أهمية ممارسات تسويق الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة Groupama. مجلة اقتصاديات الأمال والتجارة، 04(01)، الصفحات 16-33.
6. رياض عبد القادر، إيمان كشرود، و يمينة عساس. (2019). تسويق الموارد البشرية كأحد المداخل الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال- البنك العربي بالأردن أنموذجا. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 05(02)، الصفحات 74-90.
7. عماد ولد علي. (2017). العلاقة بين العدالة المدركة والرضا والوظيفي لدى موظفي الجامعة العربية الأمريكية. مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، 3(1)، الصفحات 1-21.
8. مباركة راجي، محمد قريشي، و سامي مباركي. (2018). بناء وتطوير العلامة التجارية لصاحب العمل كضرورة استراتيجية في تسويق الموارد البشرية. مجلة العلوم الانسانية، 18(02)، الصفحات 108-120.
9. مسعود هرkish، و مسعود بودرع. (2020). أثر تسويق الموارد البشرية في الميزة التنافسية- دراسة ميدانية بمؤسسة الجلود ومشتقاته. مجلة نور للدراسات الاقتصادية، 06(10)، الصفحات 399-418.

10. معمر قربة، و ايمان حوداسي. (2018). المقاربة النظرية لتسويق الموارد البشرية. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، 02(03)، الصفحات 184-197.

❖ الأطروحات والمذكرات:

1. جمال بلبراهيم . (2009-2010). دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية- دراسة حالة المديرية الجهوية لمؤسسة اتصالات الجزائر. مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
2. حمزة العوفي. (2020-2021). تكنولوجيا الاتصال وأثرها على السلوك التنظيمي لدى الأحزاب السياسية- حزب جبهة المستقبل نموذجا. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع السياسي، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله.
3. رايح بلقاسم. (2005-2006). صورة المؤسسة وتقييم فعالية استراتيجية الاتصال التسويقي - دراسة حالة مجمع صيدال. مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
4. سهام دربالي. (2009). واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي. مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد وعلوم الإدارة، جامعة اليرموك، إربد.
5. فاطمة الزهراء قاسي، و الشيخ الداوي. (2006-2007). استراتيجية صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك- دراسة حالة مؤسسة هنكل الجزائر. مذكرة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03.

❖ وثائق المؤسسة:

1. وثائق مقدمة من طرف المؤسسة. (24 03, 2024). قسم الموارد البشرية. مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، بومرداس.

المراجع الأجنبية:

❖ الكتب:

1. Chaminade, B. (2010). Attirer et fidéliser les bonnes compétences, créer votre propre marque d'employeur. Saint-Denis: Afnor.

2. Lambin, J.-J., & Moerloose, C. (2008). Marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation-marché (éd. 7). Paris: DUNOD.
3. Marion , G., Azimont , F., Mayaux, F., Michel, D., Portier, P., & Revat, R. (2002). Marketing: Mode d'emploi (éd. 2). Paris: édition d'organisation.
4. Paillé, P. (2014). Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines – Nouveaux enjeux, nouvelles réponses. Québec: Presses de l'Université Laval.
5. Paris, C. (2001). 40 Fiches Marketing. Lyon: Génie des glaciers.
6. Serge, P., & Sébastien, P. (2008). Enjeux et outils du marketing RH Promouvoir et vendre les ressources humaines. Paris : Groupe Eyrolles.
7. Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice (10 ed.). London: Kogan Page.
8. Baker, M. J. (2003). The Marketing Book (5 ed.). London: Butterworth-Heinemann.
9. Charles, G. (2010). Strategic Human Resource Management (2 ed.). Phoenix: Pearson Custom.
10. Dessler, G. (2008). Human resource management (12 ed.). Florida: Florida international university.
11. Hayes, J. (2016). Digital marketing in human resource management (4 ed.). Palgrave.

❖ المقالات :

1. Ben zekri, I., & Zaiem, I. (2016). Le Marketin des ressources humaines L'empathie et son influence sur la satisfaction autravail-Cas des SSII tunisiennes. International journal of economics & strategic management of business process (ESMB), 6, pp. 1-7.

❖ مواقع الكترونية:

1. Bathelot, B. (2020, 07 15). Marketing RH. Récupéré sur Definitions marketing: <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-rh-2/>
2. Cerf, D. (2022, 02 15). Marketing RH: Stratégie et objectifs à portée de main. Récupéré sur weka.ch: <https://www.weka.ch/themes/ressources-humaines/planification-du-personnel-et-recrutement/marketing-du-personnel/article/marketing-rh-strategie-et-objectifs-a-portee-de-main/>
3. Clarisa, M. (2021, 09 08). Workleap. Retrieved from Employee retention vs turnover? How to know the difference: <https://workleap.com/blog/employee-retention-vs-turnover/>

4. Debnath, A. (2023, 06 15). How Digital Marketing And Human Resource Boost The Company Together. Retrieved from GYL Digital Solution: <https://gyldigitalsolution.com/>



الملحق رقم (01): الاستبيان

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
القلية

استبيان

إلى السيدات والسادة موظفات وموظفين، تحية طيبة أما بعد:

في إطار الدراسة التي نحن بصدد القيام بها والموسومة بعنوان "أثر محددات تسويق الموارد البشرية في تحسين صورة المؤسسة"، التي تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص المناجمنت الموارد البشرية، يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان آملا من سيادتكم الموقرة التفضل بالاجابة عنه بدقة وموضوعية وشفافية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة الموافقة لرأيكم لأن اجابتم تعتبر مصدرا موثوقا من مصادر بحثنا هذا كما أنه سيكون له الأثر الكبير في صحة النتائج المتحصل عنها لاحقا، علما أنه كل ما يرد في اجاباتم تبقى سرية وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

أتقدم لكم بجزيل الشكر على حسن تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير.

اشراف الدكتوراه: محمد الحاج ليلي

الطالب: بوزرقون محمد

البريد الالكتروني: m.bouzerkoune@ensmanagement.edu.dz

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

أنثى	ذكر

2. السن:

أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

تكوين مهني	متوسط	ثانوي	جامعي	دراسات عليا

4. الوظيفة:

عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	إطار سامي

5. مدة الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: تسويق الموارد البشرية

المحدد	الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحدد الأول: العلامة التجارية لصاحب العمل	01	أعتقد أن العلامة التجارية لصاحب العمل للمؤسسة تؤثر بشكل إيجابي على قرار المرشحين المحتملين للتقدم لعروض العمل					
	02	تقوم المؤسسة بتوصيل ثقافتها وقيمها المؤسسية بشكل فعال إلى المرشحين المحتملين					
	03	يتم تشجيع الموظفين على أن يكونوا سفراء للعلامة التجارية لصاحب العمل في المؤسسة					
	04	تتماشى الثقافة المؤسسية لهذه المؤسسة مع قيمية الشخصية					
المحدد الثاني: التوظيف	05	تحرص المؤسسة على اختيار الموظفين ذوي الكفاءة					
	06	يتم الإعلان عن شروط ومتطلبات الوظيفة بشكل واضح عند التوظيف					
	07	التوظيف بالمؤسسة يتم وفق معايير عادلة بالنسبة لجميع المترشحين					
المحدد الثالث:	08	تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين استراتيجيات التوظيف الخاصة بها لتقليل التكاليف					
	09	أخطط للبقاء في هذه المؤسسة لسنوات قادمة					
	10	المزايا والمكافآت التي تقدمها المؤسسة مرضية وتشجعي على البقاء					

					أشعر أن لدي فرص كافية للترقية داخل المؤسسة	11	الاحتفاظ
					يعد جو المؤسسة وثقافتها من العوامل المهمة التي تؤثر على قراري بالبقاء	12	بالموظفين
					تهتم إدارة المؤسسة بإعداد برامج تكوينية للموظفين وفقا لاحتياجاتهم	13	المحدد الرابع:
					تجمع إدارة المؤسسة بين التكوين الداخلي والخارجي للمتكورين	14	التكوين
					يتناسب التكوين مع احتياجاتي المعرفية	15	
					يساهم التكوين في تطوير كفاءتي في العمل	16	
					تقوم إدارة المؤسسة بالاستماع إلى احتياجات الموظفين وانشغالهم	17	المحدد الخامس:
					أتلقي معلومات كافية عن إستراتيجيات المؤسسة المرتبطة بعملية	18	الاتصال الفعال
					توجد مرونة في العملية الاتصالية داخل المؤسسة	19	
					تستخدم إدارة المؤسسة التكنولوجيا في عملية الاتصال	20	
					يوجد نظام حوافز عادل في المؤسسة	21	المحدد
					يتم منح الحوافز على معايير موضوعية	22	السادس:
					أحظى بالتقدير من طرف مديري عن أدائي المتميز	23	التحفيز
					أستفيد من خدمات اجتماعية من طرف المؤسسة (رحلات، مساعدة مالية،..)	24	
					أقوم بإبداء رأيي في أمور العمل بكل أريحية	25	المحدد
					أقوم بأداء عملي دون رقابة مستمرة	26	السابع:

					توفر لي إدارة المؤسسة الموارد اللازمة لأداء عملي بكفاءة	27	التمكين
					تفوض إدارة المؤسسة لي الصلاحية لاتخاذ بعض قرارات عملي	28	
					انا راض على العمل الذي أقوم به حيث يتناسب مع كفاءتي ومهاراتي	29	المحدد الثامن:
					يتناسب عبء العمل مع مركزي الوظيفي	30	الرضا
					مهام وظيفتي محددة بدقة	31	
					تعتبر المواعيد النهائية الممنوحة لي لإكمال مهامي مناسبة	32	

المحور الثاني: صورة المؤسسة

المحدد	الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحدد الأول:	33	أشعر بالفخر عند الإشارة إلى العلامة التجارية للمؤسسة أمام الآخرين					
صورة العلامة التجارية	34	أعتقد ان العلامة التجارية للمؤسسة تحمل قيما ومبادئ تعبر عنها بوضوح					
	35	تساهم العلامة التجارية للمؤسسة في جذب العملاء والاحتفاظ بهم					
المحدد الثاني:	36	أعتقد أن منتجات المؤسسة تلبي احتياجات العملاء					
صورة منتجات المؤسسة	37	أرى أن المنتجات التي توفرها المؤسسة تعزز من تنافسيتها					
	38	تسعى المؤسسة إلى توفير منتجات مبتكرة وجديدة					

					39	المحدد الثالث:
					40	صورة إدارة المؤسسة
					41	
					42	المحدد الرابع:
					43	برامج المسؤولية
					44	الاجتماعية
					45	المحدد الخامس:
					46	صورة المؤسسة
					47	مكان للعمل
					48	المحدد
					49	السادس: أداء
					50	موظفي المؤسسة

الملحق رقم (02): صدق الاتساق البنائي للاستبيان

Corrélation

Corrélations

		الأول_المحدد ل_ت_ع_ل التسويق_ل الب_لموارد شدية	الأول_المحدد ل_ت_ع_ل الع_صاحب مل	الث_المحدد التوظني_اني ف	الث_المحدد الاحتفاظ_ بالموظفين	الرابع_المحدد التكوين_بع	الخام_المحدد الاتص_مس الفعال_ال	السادس_المحدد التحف_ادس يز	السابع_المحدد التمكين_ابع	الثامن_المحدد الرضا_ن
الأول_المحدد الموا_تسويق_ البشرية_رد	Corrélation de Pearson	1	,664**	,803**	,821**	,836**	,855**	,862**	,793**	,794**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
الأول_المحدد لصاح_ت_ع الع_عمل_ب	Corrélation de Pearson	,664**	1	,661**	,603**	,476**	,414**	,386*	,577**	,376*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,002	,007	,013	,000	,015
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
الثاني_المحدد التوظيف	Corrélation de Pearson	,803**	,661**	1	,577**	,585**	,609**	,549**	,770**	,530**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
الثالث_المحدد بالم_الاحتفاظ_ وظفين	Corrélation de Pearson	,821**	,603**	,577**	1	,641**	,643**	,626**	,566**	,601**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
الرابع_المحدد التكوين_ع	Corrélation de Pearson	,836**	,476**	,585**	,641**	1	,683**	,713**	,555**	,665**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
الخام_المحدد ال_الاتصال_س لفعال	Corrélation de Pearson	,855**	,414**	,609**	,643**	,683**	1	,785**	,574**	,714**
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
السادس_المحدد التحفيز_س	Corrélation de Pearson	,862**	,386*	,549**	,626**	,713**	,785**	1	,647**	,727**
	Sig. (bilatérale)	,000	,013	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
السابع_المحدد التمكين_ع	Corrélation de Pearson	,793**	,577**	,770**	,566**	,555**	,574**	,647**	1	,467**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,002
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
الثامن_المحدد الرضا_ن	Corrélation de Pearson	,794**	,376*	,530**	,601**	,665**	,714**	,727**	,467**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,015	,000	,000	,000	,000	,000	,002	
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

		الثاني_المحدد المؤسسة_صورة سسة	الأول_المحدد ال_العلامة_ص لتجارية	الثاني_المحدد ال_منتجات_ص لمؤسسة	الثالث_المحدد ال_إدارة_ص لمؤسسة	الرابع_المحدد الاجتماع_م_ب ية	الخام_المحدد كم_ص_س عمل_كان	السادس_المحدد موظفي_أداء_ المؤسسة_
صو_الثاني_المحدد المؤسسة_صورة	Corrélation de Pearson	1	,834**	,665**	,854**	,871**	,872**	,873**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
ص_الأول_المحدد التجارية_العلامة_	Corrélation de Pearson	,834**	1	,572**	,615**	,653**	,614**	,671**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
	Corrélation de Pearson	,665**	,572**	1	,411**	,448**	,495**	,530**

ص_الثاني_المحدد المؤسسة_منتجات_	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,008	,003	,001	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
ص_الثالث_المحدد المؤسسة_إدارة_	Corrélacion de Pearson	,854**	,615**	,411**	1	,780**	,691**	,699**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,008		,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
ب_الرابع_المحدد الاجتماعية_م	Corrélacion de Pearson	,871**	,653**	,448**	,780**	1	,778**	,648**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003	,000		,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
الخامس_المحدد عم_مكان_م_ص ل	Corrélacion de Pearson	,872**	,614**	,495**	,691**	,778**	1	,763**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000		,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
أد_السادس_المحدد المؤسس_موظفي_ة	Corrélacion de Pearson	,873**	,671**	,530**	,699**	,648**	,763**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41	41	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

		الثاني_و_الأول_المحور	الم_تسويق_الأول_المحور البشرية_وارد	الم_صورة_الثاني_المحور و_ساسة
الثاني_و_الأول_المحور	Corrélacion de Pearson	1	,984**	,937**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	41	41	41
البشرية_الموارد_تسويق_الأول_المحور	Corrélacion de Pearson	,984**	1	,859**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	41	41	41
المؤسسة_صورة_الثاني_المحور	Corrélacion de Pearson	,937**	,859**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	41	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (03): اختبار ثبات الاستبيان

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	41	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	32

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	41	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	41	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	18

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	41	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	50

الملحق رقم (04): اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
البشرية الموارد تسويق لأول المحور	,106	41	,200*	,976	41	,519
المؤسسة صورة الثاني المحور	,110	41	,200*	,966	41	,260

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (05): عرض البيانات الشخصية

Fréquences

Statistiques

		الجنس	السن	التعليمي المستوى	الوظيفة	المهنية الخبرة مدة
N	Valide	41	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	41,5	41,5	41,5
	أنثى	24	58,5	58,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	10	24,4	24,4	24,4
	سنة 40 من أقل إلى 30 من	16	39,0	39,0	63,4
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	12	29,3	29,3	92,7
	سنة 50 من أكثر	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مهني تكوين	4	9,8	9,8	9,8
	متوسط	2	4,9	4,9	14,6
	ثانوي	5	12,2	12,2	26,8
	جامعي	24	58,5	58,5	85,4
	عليا دراسات	6	14,6	14,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تنفيذ عون	8	19,5	19,5	19,5
	تحكم عون	13	31,7	31,7	51,2
	إطار	15	36,6	36,6	87,8
	سامي إطار	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

المهنية_الخبرة_مدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	10	24,4	24,4	24,4
	سنوات 10 من أقل إلى 05 من	12	29,3	29,3	53,7
	سنة 15 من أقل إلى سنوات 10 من	8	19,5	19,5	73,2
	سنة 15 من أكثر	11	26,8	26,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العمل لعروض للتقدم المحتملين المرشحين قرار على إيجابي بشكل تؤثر للمؤسسة العمل لصاحب التجارية العلامة أن اعتقد	41	4,1463	,57276
المحتملين المرشحين إلى فعال بشكل المؤسسية وقيمها ثقافتها بتوصيل المؤسسة تقوم	41	3,8049	,64107
المؤسسة في العمل لصاحب التجارية للعلامة سفراء يكونوا أن على الموظفين تشجيع يتم	41	4,0976	,88896
الشخصية قيمي مع المؤسسة لهذه المؤسسية الثقافة تتماشى	41	3,8049	,74898
العمل لصاحب ت_ع_الأول المحدد	41	3,9634	,48593
الكفاءة ذوي الموظفين اختيار على المؤسسة تحرص	41	3,7561	,88827
التوظيف عند واضح بشكل الوظيفة ومتطلبات شروط عن الإعلان يتم	41	3,7561	,85967
المرشحين لجميع بالنسبة عادلة معايير وفق يتم بالمؤسسة التوظيف	41	3,8293	,77144
التكاليف لتقليل بها الخاصة التوظيف استراتيجيات تحسين على باستمرار المؤسسة تعمل	41	3,8780	,87164
التوظيف الثاني المحدد	41	3,8049	,63372
قادمة لسنوات المؤسسة هذه في للبقاء أخطط	41	3,5122	1,05171
البقاء على وتشجعي مرضية المؤسسة تقدمها التي والمكافآت المزايا	41	3,4390	1,07352
المؤسسة داخل للترقية كافية فرص لدي أن أشعر	41	3,6585	,96462
بالبقاء قرار على تؤثر التي المهمة العوامل من وثقافتها المؤسسة جو يعد	41	4,0732	1,00971
بالموظفين الاحتفاظ الثالث المحدد	41	3,6707	,81094
لاحتياجاتهم وفقا للموظفين تكوينية برامج بإعداد المؤسسة إدارة تهتم	41	3,6341	,99388
للمتكونين والخارجي الداخلي التكوين بين المؤسسة إدارة تجمع	41	3,5854	,86532
المعرفة احتياجات مع التكوين يتناسب	41	3,7073	,81375

العمل في كفاءتي تطوير في التكوين يساهم	41	3,9024	,96966
التكوين_الرابع_المحدد	41	3,7073	,79038
وانشغالهم الموظفين احتياجات إلى بالاستماع المؤسسة إدارة تقوم	41	3,5122	1,05171
بعملي المرتبطة المؤسسة إستراتيجيات عن كافية معلومات أتلقى	41	3,5610	1,04997
المؤسسة داخل الاتصالية العملية في مرونة توجد	41	3,6829	,90662
الاتصال عملية في التكنولوجيا المؤسسة إدارة تستخدم	41	4,0244	,85111
الفعال_الاتصال_الخامس_المحدد	41	3,6951	,77361
المؤسسة في عادل حوافز نظام يوجد	41	3,3415	1,08650
موضوعية معايير على الحوافز منح يتم	41	3,3902	1,02172
التميز أدائي عن مديري طرف من بالتقدير أحظى	41	3,5122	,84030
(..مالية، مساعدة رحلات)، المؤسسة طرف من اجتماعية خدمات من أستفيد	41	3,2683	1,11858
التحفيز_السادس_المحدد	41	3,3780	,83315
أرحية بكل العمل أمور في رأبي بإبداء أقوم	41	3,7561	,94288
مستمرة رقابة دون عملي بأداء أقوم	41	3,7805	,85183
بكفاءة عملي لأداء اللازمة الموارد المؤسسة إدارة لي توفر	41	3,9024	,91665
عملي قرارات بعض لاتخاذ الصلاحية لي المؤسسة إدارة تفوض	41	3,7317	,86673
التمكين_السابع_المحدد	41	3,7927	,70246
ومهاراتي كفاءتي مع يتناسب حيث به أقوم الذي العمل على راض انا	41	3,5366	,83957
الوظيفي مركزي مع العمل عبء يتناسب	41	3,5122	,84030
بدقة محددة وظيفتي مهام	41	3,1707	1,02231
مناسبة مهمامي لإكمال لي الممنوحة النهائية المواعيد تعتبر	41	3,6829	,98588
الرضا_الثامن_المحدد	41	3,4756	,63690
الأخرين أمام للمؤسسة التجارية العلامة إلى الإشارة عند بالفخر أشعر	41	3,6829	,81973
بوضوح عنها تعبر ومبادئ قيما تحمل للمؤسسة التجارية العلامة ان أعتقد	41	3,8293	,70365
بهم والاحتفاظ العملاء جذب في للمؤسسة التجارية العلامة تساهم	41	3,8780	,81225
التجارية_العلامة_ص_الأول_المحدد	41	3,7967	,69072
العملاء احتياجات تلبية المؤسسة منتجات أن أعتقد	41	4,0976	,53874
تنافسيتهما من تعزز المؤسسة توفرها التي المنتجات أن أرى	41	4,1220	,55656
وجديدة مبتكرة منتجات توفير إلى المؤسسة تسعى	41	4,1707	,54325
المؤسسة_منتجات_ص_الثاني_المحدد	41	4,1301	,47655
المؤسسة سمعة إلى تسيى التي الإشاعات لمواجهة الرسمية بالمعلومات المؤسسة إدارة تزودني	41	3,7561	,76748
الجماعي والعمل التعاون على التشجيع ثقافة المؤسسة إدارة تتبنى	41	3,7561	,69930
والتطور للتقدم متساوية فرص تقديم خلال من بالموظفين الاهتمام الى المؤسسة إدارة تسعى	41	3,3659	1,04298
المؤسسة_إدارة_ص_الثالث_المحدد	41	3,6260	,67985
الاجتماعية المسؤولية مبادرات في للمشاركة للموظفين فرصا المؤسسة تقدم	41	3,4634	,97718
والاستدامة البيئة حماية لقضايا كافيا اهتماما المؤسسة تولى	41	3,6829	,81973
المجتمع اتجاه حقيقيا التزاما المؤسسة تظهر	41	3,8293	,66717
الاجتماعية_م_ب_الرابع_المحدد	41	3,6585	,64329
للموظفين الشخصية والحياة العمل بين التوازن تحقيق على المؤسسة تعمل	41	3,5122	,84030
للموظفين وصحية أمنة عمل بيئة تقدم المؤسسة أن أعتقد	41	3,9268	,68521
المؤسسة في الشاغرة الوظائف على بالتقديم الآخرين أوصى	41	3,9268	,78709
عمل كمكان_م_ص_الخامس_المحدد	41	3,7886	,59046
متميزة كفاءات ذوو موظفين المؤسسة تمتلك	41	3,7805	,90863
مهامهم تنفيذ في بسرعة يتميزون المؤسسة موظفي أن أعتقد	41	3,6829	,84968
بنجاح المؤسسة أهداف تحقيق في يسهم المؤسسة موظفي أداء أن أعتبر	41	4,1951	,87234
المؤسسة_موظفي_أداء_السادس_المحدد	41	3,8862	,69765
البشرية_الموارد_تسويق_الأول_المحور	41	3,6860	,57507
المؤسسة_صورة_الثاني_المحور	41	3,8144	,52626
المحاور_مجموع	41	3,7322	,53955
N valide (liste)	41		

الملحق رقم (07): اختبار الفرضيات بالانحدار الخطي البسيط

الفرضية الأولى:

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ع_الأول_المحدد العمل_لصاحب_ت b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : المؤسسة_صورة_الثاني_المحور
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,587 ^a	,344	,327	,43167

- a. Prédicteurs : (Constante), العمل_لصاحب_ت_ع_الأول_المحدد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,811	1	3,811	20,450	,000 ^b
	de Student	7,267	39	,186		
	Total	11,078	40			

- a. Variable dépendante : المؤسسة_صورة_الثاني_المحور
b. Prédicteurs : (Constante), العمل_لصاحب_ت_ع_الأول_المحدد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes Bêta	T	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,297	,561		2,313	,026
	العمل_لصاحب_ت_ع_الأول_المحدد	,635	,140	,587	4,522	,000

- a. Variable dépendante : المؤسسة_صورة_الثاني_المحور

الفرضية الثانية:

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التوظيف_الثاني_المحدد ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : المؤسسة_صورة_الثاني_المحور
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,751 ^a	,564	,552	,35207

- a. Prédicteurs : (Constante), التوظيف_الثاني_المحدد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,244	1	6,244	50,371	,000 ^b
	de Student	4,834	39	,124		
	Total	11,078	40			

- a. Variable dépendante : المؤسسة صورة الثاني المحور
 b. Prédicteurs : (Constante), التوظيف الثاني المحدد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	T	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,442	,339		4,258	,000
	التوظيف الثاني المحدد	,623	,088	,751	7,097	,000

- a. Variable dépendante : المؤسسة صورة الثاني المحور

الفرضية الثالثة:

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاحتفاظ الثالث المحدد بالموظفين		Introduire

- a. Variable dépendante : المؤسسة صورة الثاني المحور
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,731 ^a	,534	,523	,36363

- a. Prédicteurs : (Constante), الاحتفاظ الثالث المحدد بالموظفين

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,921	1	5,921	44,779	,000 ^b
	de Student	5,157	39	,132		
	Total	11,078	40			

- a. Variable dépendante : المؤسسة صورة الثاني المحور
 b. Prédicteurs : (Constante), الاحتفاظ الثالث المحدد بالموظفين

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,073	,266		7,782	,000
	بالموظفين الاحتفاظ الثالث المحدد	,474	,071	,731	6,692	,000

- a. Variable dépendante : المؤسسة صورة الثاني المحور

الفرضية الرابعة:

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التكوين_الرابع_المحدد ^b		. Introduire

- a. Variable dépendante : المؤسسة_صورة_الثاني_المحور
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,617 ^a	,381	,365	,41925

- a. Prédicteurs : (Constante), التكوين_الرابع_المحدد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,223	1	4,223	24,026	,000 ^b
	de Student	6,855	39	,176		
	Total	11,078	40			

- a. Variable dépendante : المؤسسة_صورة_الثاني_المحور
 b. Prédicteurs : (Constante), التكوين_الرابع_المحدد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,290	,318		7,208	,000
	التكوين_الرابع_المحدد	,411	,084	,617	4,902	,000

- a. Variable dépendante : المؤسسة_صورة_الثاني_المحور

الفرضية الخامسة:

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاتصال_الخامس_المحدد_الفعال ^b		. Introduire

- a. Variable dépendante : المؤسسة_صورة_الثاني_المحور
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,713 ^a	,508	,496	,37372

- a. Prédicteurs : (Constante), الفعال_الاتصال_الخامس_المحدد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression de Student	5,631	1	5,631	40,315	,000 ^b
		5,447	39	,140		
	Total	11,078	40			

a. Variable dépendante : المؤسسة_صورة_الثاني_المحور
b. Prédictors : (Constante), الفعّال_الاتصال_الخامس_المحدد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	T	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,022	,288		7,017	,000
	الفعّال_الاتصال_الخامس_المحدد	,485	,076	,713	6,349	,000

a. Variable dépendante : المؤسسة_صورة_الثاني_المحور

الفرضية السادسة:

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التحفيز_السادس_المحدد ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المؤسسة_صورة_الثاني_المحور
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,745 ^a	,554	,543	,35578

a. Prédictors : (Constante), التحفيز_السادس_المحدد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression de Student	6,141	1	6,141	48,515	,000 ^b
		4,937	39	,127		
	Total	11,078	40			

a. Variable dépendante : المؤسسة_صورة_الثاني_المحور
b. Prédictors : (Constante), التحفيز_السادس_المحدد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,226	,235		9,481	,000
	التحفيز_السادس_المحدد	,470	,068	,745	6,965	,000

a. Variable dépendante : المؤسسة_صورة_الثاني_المحور

الفرضية السابعة:

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التمكين_السابع_المحدد ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : المؤسسة_صورة_الثاني_المحور
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,773 ^a	,598	,588	,33786

- a. Prédicteurs : (Constante), التمكين_السابع_المحدد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,626	1	6,626	58,045	,000 ^b
	de Student	4,452	39	,114		
	Total	11,078	40			

- a. Variable dépendante : المؤسسة_صورة_الثاني_المحور
 b. Prédicteurs : (Constante), التمكين_السابع_المحدد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,617	,293		5,514	,000
	التمكين_السابع_المحدد	,579	,076	,773	7,619	,000

- a. Variable dépendante : المؤسسة_صورة_الثاني_المحور

الفرضية الثامنة:

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرضا_الثامن_المحدد ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : المؤسسة_صورة_الثاني_المحور
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,619 ^a	,383	,367	,41853

- a. Prédicteurs : (Constante), الرضا_الثامن_المحدد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,246	1	4,246	24,241	,000 ^b
	de Student	6,832	39	,175		

Total	11,078	40			
-------	--------	----	--	--	--

- a. Variable dépendante : المؤسسة_صورة_الثاني_المحور
 b. Prédicteurs : (Constante), الرضا_الثامن_المحدد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,036	,367		5,549	,000
	الرضا_الثامن_المحدد	,512	,104	,619	4,923	,000

- a. Variable dépendante : المؤسسة_صورة_الثاني_المحور

الفرضية التاسعة:

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ال_تسويق_الأول_المحور البشرية_موارد ^b		Introduire

- a. Variable dépendante : المؤسسة_صورة_الثاني_المحور
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,859 ^a	,738	,731	,27303

- a. Prédicteurs : (Constante), البشرية_الموارد_تسويق_الأول_المحور

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,171	1	8,171	109,609	,000 ^b
	de Student	2,907	39	,075		
	Total	11,078	40			

- a. Variable dépendante : المؤسسة_صورة_الثاني_المحور
 b. Prédicteurs : (Constante), البشرية_الموارد_تسويق_الأول_المحور

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	T	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	,918	,280		3,277	,002
	البشرية_الموارد_تسويق_الأول_المحور	,786	,075	,859	10,469	,000

- a. Variable dépendante : المؤسسة_صورة_الثاني_المحور