

## جامعة ميدأوشن

### كلية الإدارة

قسم إدارة الموارد البشرية

---

## تأثير العلامة التجارية للمؤسسة

---

على جذب المواهب البشرية: دراسة تحليلية على قطاع الاتصالات  
في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب

حسن عمران العمران

إشراف

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي: 2025 / 2026

## فهرس المحتويات

### الإهداء

14

### شكر وتقدير

14

### ملخص الدراسة

15

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

17

#### 1.1 مقدمة الدراسة

17

#### 1.2 مشكلة الدراسة

19

#### 1.3 التساؤل الرئيسي وأسئلة الدراسة الفرعية

20

#### 1.4 أهمية الدراسة

21

#### 1.5 أهداف الدراسة

22

#### 1.6 فروض الدراسة

22

#### 1.7 حدود الدراسة

23

#### 1.8 مصطلحات الدراسة الإجرائية

24

#### 1.9 هيكل الدراسة

25

#### 1.10 ملاحظة منهجية شخصية حول اختيار الموضوع

25

#### 1.11 لمحة عن السياق الزمني لكتابة هذه الدراسة

25

## 1.12 ملاحظة أخيرة تمهيدًا للفصل الثاني

26

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

27

2.1 مفهوم العلامة التجارية للمؤسسة ونشأته التاريخية

27

2.2 أبعاد ومكونات العلامة التجارية للمؤسسة

28

2.3 العلامة التجارية الداخلية مقابل العلامة التجارية الخارجية

28

2.4 مراحل بناء العلامة التجارية للمؤسسة

28

2.5 مفهوم جذب المواهب وأبعاده

29

2.6 العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتسويق المؤسسي

30

2.7 قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية: نظرة عامة

30

2.8 واقع سوق العمل السعودي وتحديات جذب الكفاءات

31

2.9 نماذج عالمية رائدة في تطبيق العلامة التجارية للمؤسسة

32

2.10 دورة حياة العلامة التجارية للمؤسسة

33

2.11 الفروق الجيلية في تفضيلات العلامة التجارية للمؤسسة

34

2.12 الكلفة الخفية لضعف العلامة التجارية للمؤسسة

35

2.13 أدوات إدارية مساندة: أين يلتقي نموذج McKinsey 7S بالعلامة التجارية للمؤسسة؟

35

2.14 حين يتحول الموظف الناقم إلى أكبر خطر على العلامة التجارية

35

2.15 ملاحظة ختامية على الإطار النظري

37

2.16 إضافة أخيرة: العلامة التجارية والاستدامة البيئية والاجتماعية

37

### الفصل الثالث: النظريات المفسرة للدراسة

38

3.1 نظرية الجاذبية التنظيمية (Organizational Attraction Theory)

38

3.2 نظرية العلامة التجارية (Brand Equity Theory)

38

3.3 نظرية الهوية التنظيمية (Organizational Identity Theory)

39

3.4 نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

39

3.5 نظرية الملاءمة بين الفرد والمؤسسة (Person-Organization Fit Theory)

40

3.6 نظرية الإشارة (Signaling Theory)

40

3.7 نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory)

41

3.8 نموذج نظري متكامل مقترح للدراسة

41

3.9 مثال تطبيقي مبسط لتوضيح النموذج المتكامل

42

3.10 ملاحظة على حدود التفسير النظري

42

3.11 خلاصة موجزة للفصل

43

### الفصل الرابع: الدراسات السابقة

44

4.1 دراسات تناولت مفهوم العلامة التجارية للمؤسسة وأبعادها

44

4.2 دراسات عن العلاقة بين العلامة التجارية وجذب الكفاءات

45

### 4.3 دراسات حديثة في البيئة الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي

45

#### 4.4 دراسات عربية وخليجية

46

#### 4.5 دراسات في قطاع الاتصالات وقطاعات مماثلة كثيفة التقنية

47

#### 4.6 خلاصة الدراسات السابقة وتحليل الفجوة البحثية

47

#### 4.7 جدول تحليلي مقارنة لأبرز الدراسات السابقة

48

#### 4.8 دراسات إضافية ذات صلة بالسياق التقني والرقمي

48

#### 4.9 دراسات تناولت العلاقة بين العلامة التجارية والاستبقاء الوظيفي

50

#### 4.10 دراسات مقارنة من قطاعات تقنية ومالية مجاورة

50

#### 4.11 قراءة نقدية: أين تختلف الدراسة الحالية عما سبقها؟

51

#### 4.12 دراسات إضافية من سياقات عربية وخليجية مجاورة

51

#### 4.13 ملاحظة ختامية على هذا الفصل

52

#### 4.14 دراسة إضافية حول الاستدامة والعلامة التجارية

52

## الفصل الخامس: منهجية الدراسة وإجراءاتها

54

#### 5.1 نوع الدراسة

54

#### 5.2 منهج الدراسة

54

#### 5.3 مصادر البيانات

54

#### 5.4 أسلوب تحليل البيانات

55

## 5.5 مجتمع الدراسة وحدودها

55

## 5.6 أدوات الدراسة

55

## 5.7 موثوقية وصدق المصادر

56

## 5.8 حدود منهجية

56

## 5.9 لماذا لم تُعتمد الاستبانة الميدانية في هذه الدراسة تحديًا؟

56

## 5.10 ملاحظة ختامية على الفصل المنهجي

57

## 5.11 ملاحظة تمهيدية للفصل التالي

57

## الفصل السادس: التحليل التطبيقي - واقع العلامة التجارية في شركات الاتصالات السعودية

58

## 6.1 شركة الاتصالات السعودية (STC)

58

## 6.2 شركة موبايلي (Mobily)

58

## 6.3 شركة زين السعودية (Zain KSA)

58

## 6.4 تحليل مقارنة بين الشركات الثلاث في ضوء نموذج EmpAt

59

## 6.5 مناقشة الفروض في ضوء التحليل التطبيقي والأدبيات

59

## 6.6 تحليل الحضور الرقمي على منصات التوظيف المهنية

60

## 6.7 مؤشرات مقترحة لقياس نضج العلامة التجارية في قطاع الاتصالات السعودي

60

## 6.8 تحليل SWOT مصغر لممارسات العلامة التجارية في الشركات الثلاث

61

## 6.9 سؤال الميزانية: كم يجب أن تنفق شركة اتصالات سعودية على هذا الملف؟

62

6.10 ماذا لو قارنا الكلفة بكلفة عدم الفعل؟

63

6.11 ملاحظة ختامية على الفصل

63

## الفصل السابع: النتائج والتوصيات والخاتمة

64

7.1 أهم النتائج

64

7.2 التوصيات

64

7.3 مقترحات لدراسات مستقبلية

64

7.4 خاتمة

64

## الفصل الثامن: نموذج مقترح لتحليل فجوة الوعد والواقع في العلامة التجارية

64

8.1 أسباب نشوء فجوة الوعد والواقع

69

8.2 آلية القياس المقترحة

69

8.3 خلاصة الفصل

70

7.5 كلمة أخيرة موجهة لصانع القرار المباشر

70

## الفصل التاسع: دراسة حالة معمّقة - تجربة شركة الاتصالات السعودية STC

71

9.1 من "شركة اتصالات" إلى "مجموعة تقنية": أثر إعادة التوضع على صورة المؤسسة

71

9.2 برنامج "امتلاك" وتجربة الملكية الوظيفية

72

9.3 الأمن السيبراني نموذجًا: حين تفشل الرواتب وحدها في حسم المنافسة

72

#### 9.4 خلاصة الفصل

73

### الفصل العاشر: التحديات والمخاطر في تطبيق استراتيجيات العلامة التجارية للمؤسسة

73

10.1 تحدي القياس: كيف نعرف أن العلامة التجارية "تعمل" فعلاً؟

74

10.2 تحدي الموارد: من يملك ميزانية هذا الملف أصلاً؟

74

10.3 تحدي الصدق: حين تتجاوز الرسائل الترويجية الواقع

74

10.4 تحدي الحجم: هل تنطبق النظريات ذاتها على شركة كبيرة وشركة متوسطة؟

75

10.5 مخاطر الاعتماد المفرط على الحضور الرقمي

75

### الفصل الحادي عشر: قراءة تطبيقية - لو كنت مسؤول موارد بشرية في شركة اتصالات سعودية

76

11.1 الأسبوع الأول: الاستماع قبل الاقتراح

76

11.2 الشهر الثاني: مقابلة عشرة موظفين لا مئة

76

11.3 الشهر الثالث: مشروع تجريبي صغير قبل الاستراتيجية الكبرى

76

11.4 ملاحظة أخيرة حول المقاومة الداخلية

77

### الفصل الثاني عشر: ماذا لو لم تنجح الاستراتيجية؟ سيناريوهات محتملة

77

12.1 حين يتحول التسويق التوظيفي إلى مادة للسخرية

78

12.2 حين يرتفع عدد المتقدمين لكن تنخفض جودتهم

78

12.3 حين تنجح العلامة الخارجية وتفشل الداخلية بالتوازي

79

12.4 خلاصة: النجاح ليس نقطة نهاية

79

## الفصل الثالث عشر: قراءة مقارنة إقليمية - قطاع الاتصالات في دول الخليج ومصر

80

13.1 تجربة &e (الإمارات)

80

13.2 تجربة Ooredoo (قطر)

80

13.3 تجربة Vodafone Egypt

80

13.4 ما الذي يمكن أن نتعلمه شركات الاتصالات السعودية من هذه المقارنة؟

81

## الفصل الرابع عشر: أسئلة مفتوحة لم تحسمها هذه الدراسة

82

14.1 هل هناك حد أقصى مفيد للاستثمار في العلامة التجارية؟

82

14.2 هل تنطبق نظرية الملاءمة بين الفرد والمؤسسة بنفس القوة في سوق عمل مقيد نسبياً؟

82

14.3 هل يمكن أن تصبح العلامة التجارية القوية عبئاً؟

83

14.4 لماذا نذكر هذه الأسئلة رغم أنها تُضعف يقين الاستنتاجات السابقة؟

83

## الفصل الخامس عشر: ملاحظات ختامية من خارج إطار البحث الرسمي

84

15.1 عن الفرق بين "الشركة الجيدة" و"الشركة التي تبدو جيدة"

84

15.2 لماذا لا نثق بالتقييمات الرقمية وحدها، رغم أهميتها؟

84

15.3 عن أهمية عدم المبالغة في تعميم النتائج

85

## الفصل السادس عشر: بُعد إضافي - المرأة السعودية وقطاع الاتصالات كجهة عمل

86

16.1 ارتفاع مشاركة المرأة في القوى العاملة السعودية: ماذا يعني هذا لقطاع الاتصالات؟

86

16.2 هل تعكس مواد التوظيف هذا التحول فعليًا؟

86

16.3 لماذا هذا مهم من زاوية جذب المواهب تحديدًا؟

87

## الفصل السابع عشر: بُعد إضافي - أثر الطبيعة شبه الحكومية لبعض شركات الاتصالات

88

17.1 صورة "الاستقرار" كميزة تنافسية مزدوجة الأثر

88

17.2 هل يفسر هذا التفاوت في التركيز بين الشركات الثلاث؟

88

17.3 لماذا هذا الفصل قصير عن قصد؟

89

## الفصل الثامن عشر: الشراكات مع الجامعات والمعاهد كأداة مبكرة لبناء العلامة التجارية

90

18.1 لماذا البداية المبكرة تصنع فرقًا؟

90

18.2 التدريب التعاوني: أكثر من مجرد متطلب أكاديمي

90

18.3 مخاطر الشراكات الشكلية

91

18.4 توصية عملية ختامية لهذا الفصل

91

## الفصل التاسع عشر: لحظات الأزمة وأثرها العابر على العلامة التجارية

92

19.1 الفرق بين أزمة الخدمة وأزمة السمعة كجهة عمل

92

19.2 لماذا الصمت المؤسسي أثناء الأزمة يزيد الضرر عادة؟

92

19.3 هل تتعافى العلامة التجارية بعد الأزمة؟ وكم يستغرق ذلك؟

93

#### 19.4 خلاصة الفصل

93

### الفصل العشرون: أدوات تقنية داخلية لدعم العلامة التجارية - نظرة تكميلية

94

20.1 منصات تجربة الموظف الرقمية

94

20.2 الذكاء الاصطناعي في تحليل مشاعر الموظفين: فرصة أم مخاطرة؟

94

20.3 لماذا لا نوصي بالانبهار التقني وحده؟

95

### الفصل الحادي والعشرون: خلاصة شاملة لمسار الدراسة كاملة

96

21.1 من أين بدأنا؟

96

21.2 ماذا اكتشفنا في المنتصف؟

96

21.3 أين ننتهي، ولماذا هذه النهاية ليست إغلاقاً كاملاً؟

97

### الفصل الثاني والعشرون: تأملات ختامية إضافية حول طبيعة الكتابة في هذا الموضوع

98

22.1 لماذا حاولنا أسلوبًا مختلفًا في بعض فصول هذه الدراسة؟

98

22.2 ما الذي نتمناه لهذه الدراسة بعد اكتمالها؟

98

### الملاحق

98

ملحق (أ): أداة قياس مقترحة للدراسات التطبيقية المستقبلية

98

ملحق (ب): قائمة مصطلحات ثنائية اللغة

100

ملحق (ج): النموذج النظري المتكامل للدراسة (وصف تخطيطي)

101

ملحق (د): دليل مقترح لمقابلات نوعية مع مسؤولي الموارد البشرية

101

ملحق (هـ): قائمة الاختصارات

102

ملحق (و): نموذج مبسط لبطاقة عرض القيمة الوظيفي (EVP Canvas)

102

ملحق (ز): جدول زمني مقترح لتطبيق توصيات الدراسة

102

ملحق (ح): ملاحظة ختامية حول استخدام الملاحق

104

## المراجع

104

أولاً: المراجع الأجنبية

104

ثانياً: المراجع العربية والإقليمية

107

ثالثاً: تقارير الشركات

108

## الإهداء

---

إلى والديّ الكريمين، اللذين لم يبخلا يوماً بدعم أو دعاء، وكان لهما الفضل الأول بعد الله في كل خطوة أخطوها في مسيرتي العلمية والعملية.

إلى كل من علّمني حرفاً في هذه الحياة، من أساتذتي الأفاضل الذين أثروا مسيرتي الأكاديمية بعلمهم وتوجيهاتهم.

إلى زملاء المهنة في مجال الموارد البشرية، الذين يسعون يومياً لبناء بيئات عمل أفضل وأكثر جاذبية للكفاءات الوطنية.

أهدي هذا الجهد المتواضع.

## شكر وتقدير

---

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى المشرفين الفاضلين، الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد، على ما قدماه من توجيه علمي دقيق وملاحظات قيّمة أسهمت بشكل جوهري في تطوير هذه الدراسة وإخراجها بصورتها الحالية.

كما أتقدم بالشكر إلى كلية الإدارة في جامعة ميدأوشن، ممثلة بأعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة الموارد البشرية، على ما قدموه من دعم أكاديمي طوال مراحل إعداد هذا البحث.

ولا يفوتني أن أشكر كل من ساهم بالنصح أو المشورة أو المراجعة، ولو بكلمة، فكان لها أثر طيب في إنجاز هذا العمل.

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير العلامة التجارية للمؤسسة على قدرة المؤسسات على جذب المواهب البشرية، مع تخصيص قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية كنموذج تطبيقي رئيسي، وذلك في ظل التنافسية المتصاعدة على الكفاءات الوطنية المؤهلة ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على المراجعة المكتبية للأدبيات النظرية والدراسات السابقة العربية والدولية، إضافة إلى تحليل مقارنة لواقع الممارسات في الشركات الثلاث الكبرى بقطاع الاتصالات السعودي (إس تي سي، موبايلي، زين السعودية)، استنادًا إلى البيانات الثانوية المتاحة للعموم.

وقد استندت الدراسة إلى إطار نظري متكامل يجمع بين ست نظريات مفسرة، هي نظرية الجاذبية التنظيمية، ونظرية العلامة التجارية، ونظرية الهوية التنظيمية، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية الملاءمة بين الفرد والمؤسسة، ونظرية الإشارة، بالإضافة إلى نظرية الهوية الاجتماعية، بهدف تفسير الظاهرة محل الدراسة من زوايا نفسية واجتماعية وتسويقية متكاملة. كما استخدمت الدراسة نموذج EmpAt الخماسي الأبعاد كأداة تحليلية رئيسية لقياس أبعاد جاذبية المؤسسة كجهة عمل.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود علاقة إيجابية قوية بين قوة العلامة التجارية للمؤسسة وقدرتها على جذب الكفاءات البشرية، وأن تجربة الموظف الداخلية تمثل الأساس الذي تُبنى عليه العلامة التجارية الخارجية، وأن وسائل التواصل الاجتماعي أصبحت قناة رئيسية لتشكيل الصورة الذهنية لشركات الاتصالات السعودية لدى الباحثين عن عمل. كما كشف التحليل المقارن عن وجود فروق نسبية بين الشركات الثلاث الكبرى في القطاع من حيث الأبعاد التي تركز عليها كل شركة في استراتيجيتها لبناء علامتها التجارية كجهة عمل، بما يتسق مع حجمها المؤسسي وموقعها التنافسي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات العملية الموجهة لصناع القرار في قطاع الاتصالات السعودي وغيره من القطاعات، أبرزها ضرورة الاستثمار في تجربة الموظف الداخلية، وتبني حضور رقمي احترافي متسق، وربط استراتيجيات التوظيف بشكل مباشر

باستراتيجية العلامة التجارية للمؤسسة، مع اقتراح عدد من مسارات البحث المستقبلية التي تعمّق فهم هذه الظاهرة ميدانياً.

الكلمات المفتاحية: العلامة التجارية للمؤسسة، جذب المواهب، إدارة الموارد البشرية، قطاع الاتصالات، التوطين، تجربة الموظف، السمعة التنظيمية، المملكة العربية السعودية.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة الدراسة

في السنوات الأخيرة، أصبحت المنافسة بين المؤسسات على استقطاب الكفاءات البشرية عالية التأهيل أكثر شراسة من أي وقت مضى، في ظل تسارع التحول الرقمي، وتغيّر توقعات الأجيال الجديدة من سوق العمل، وتزايد حركة تنقل الكفاءات بين القطاعات والدول. ولم تعد الرواتب والمزايا المادية وحدها كافية لجذب الموظفين المتميزين والاحتفاظ بهم، بل أصبحت سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية في سوق العمل من أهم العوامل التي تحدد نجاحها في استقطاب هذه المواهب والمنافسة عليها.

ومن هنا برز مفهوم العلامة التجارية للمؤسسة (Employer Branding)، الذي يشير إلى الصورة والانطباع الذي تتركه المؤسسة لدى موظفيها الحاليين والمحتملين، وكيف تُقدّم نفسها كجهة عمل مفضّلة تسعى الكفاءات للانضمام إليها والبقاء فيها. وقد صاغ الباحثان Ambler و Barrow هذا المفهوم لأول مرة عام 1996، حين عرّفا العلامة التجارية للمؤسسة بأنها "حزمة من المزايا الوظيفية والاقتصادية والنفسية التي يوفرها العمل لدى مؤسسة معينة، وترتبط بهوية المؤسسة كجهة عمل". ومنذ ذلك الحين تطور هذا المفهوم ليصبح ركيزة أساسية من ركائز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الحديثة.

تؤكد العديد من الدراسات الحديثة أن بناء علامة تجارية قوية للمؤسسة أصبح جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الموارد البشرية، إذ لم يعد التوظيف مجرد عملية إدارية، بل تحوّل إلى نشاط تسويقي متكامل يسعى لترويج هوية المؤسسة وثقافتها التنظيمية لدى شريحتين رئيسيتين: الموظفين الحاليين (العلامة التجارية الداخلية)، والمرشحين المحتملين في سوق العمل (العلامة التجارية الخارجية). فالمؤسسات التي تركز على تطوير بيئة عمل إيجابية، وتعتني بتجربة موظفيها، وتُظهر التزامها بالقيم المهنية والاجتماعية، هي الأكثر قدرة على جذب الكفاءات النوعية والمحافظة عليها.

ولأن المورد البشري هو العنصر الأهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وفق ما تؤكدته نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)، فإن المؤسسات التي تبني علامة تجارية قوية لن تواجه صعوبة في استقطاب الكفاءات حتى في ظل المنافسة الشديدة على المواهب، وهو ما بات يُعرف في الأدبيات الإدارية بمصطلح "حرب المواهب".

(War for Talent)، الذي صاغته شركة McKinsey في نهاية التسعينيات، ولا يزال يصف بدقة واقع أسواق العمل المعاصرة.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، يكتسب موضوع العلامة التجارية للمؤسسة أهمية خاصة، في ظل التحولات الكبرى التي يشهدها سوق العمل السعودي ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، والتي تسعى إلى رفع نسبة مشاركة القوى العاملة الوطنية، وتوطين الوظائف النوعية، وتحفيز القطاع الخاص على تبني ممارسات جذب واستبقاء أكثر تطوراً. ويُعد قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات من أكثر القطاعات تنافسية على الكفاءات السعودية المؤهلة، نظراً لسرعة تحوله الرقمي، وارتفاع الطلب على الكفاءات التقنية والتسويقية والإدارية المتخصصة، وحاجته الملحة لبناء صورة جاذبة أمام الكوادر الوطنية الشابة التي باتت تُقيّم فرص العمل وفق معايير تتجاوز الراتب، لتشمل بيئة العمل، وفرص التطور المهني، والتوازن بين الحياة والعمل، والسمعة الرقمية للمؤسسة على منصات مثل LinkedIn وGlassdoor وبيهانس.

لذلك جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على تأثير العلامة التجارية للمؤسسة على جذب المواهب، مع التركيز بشكل خاص على قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية بوصفه نموذجاً تطبيقياً يعكس هذه الظاهرة بوضوح، وذلك من خلال استعراض المفاهيم النظرية، وتحليل الاتجاهات الحديثة في هذا المجال، ومراجعة تجارب الشركات الرائدة في هذا القطاع.

ويكتسب هذا الموضوع راهنية إضافية في ظل ما يشهده قطاع الاتصالات السعودي من استثمارات ضخمة في شبكات الجيل الخامس والبنية التحتية الرقمية والذكاء الاصطناعي التطبيقي، وهي استثمارات تتطلب بالضرورة كوادر بشرية متخصصة يصعب إحلالها أو استقطابها بالسرعة ذاتها التي تتطور بها هذه التقنيات، مما يجعل من إدارة العلامة التجارية للمؤسسة أداة استراتيجية لا غنى عنها لضمان استمرارية تدفق الكفاءات المؤهلة اللازمة لدعم هذا التحول الرقمي المتسارع، بما ينسجم مع مستهدفات الاستراتيجية الوطنية لصناعة الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة.

## 1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من إدراك الكثير من المؤسسات السعودية لأهمية الموارد البشرية بوصفها ركيزة التنافسية، إلا أن عددًا كبيرًا منها ما زال يعاني من ضعف في القدرة على جذب الكفاءات المناسبة والاحتفاظ بها، ويعود ذلك غالبًا إلى غياب استراتيجية واضحة لبناء صورة إيجابية عن المؤسسة كجهة عمل، أو إلى الاكتفاء بأنشطة تسويقية سطحية لا تعكس واقع بيئة العمل الفعلية.

وتشير بيانات صادرة عن منصة LinkedIn Talent Solutions إلى أن المؤسسات ذات العلامة التجارية القوية كجهة عمل تحقق انخفاضًا في تكلفة التوظيف يصل إلى نحو 50%، وزيادة في معدل قبول عروض العمل تصل إلى 50% مقارنة بالمؤسسات الأضعف في هذا الجانب، فيما تشير تقارير أخرى صادرة عن Gallup و Deloitte إلى أن نحو 75% من الباحثين عن عمل يبحثون بنشاط عن معلومات حول سمعة المؤسسة قبل التقديم لوظيفة فيها، وأن أكثر من 55% منهم يتراجعون عن التقديم لمؤسسة تحمل مراجعات سلبية على منصات التوظيف الرقمية. وهذه المؤشرات، وإن كانت عالمية، إلا أنها تعكس اتجاهًا متزايدًا لدى الباحثين عن عمل في السوق السعودي أيضًا، خصوصًا مع ارتفاع نسبة الشباب من الجيل Z والألفية ضمن القوى العاملة الوطنية، وهي فئة تُعرف باهتمامها الكبير بسمعة جهة العمل الرقمية قبل اتخاذ قرار التقديم.

وفي قطاع الاتصالات السعودي تحديدًا، يبرز هذا الإشكال بشكل واضح؛ إذ يشهد القطاع منافسة محتدمة بين الشركات الكبرى (شركة الاتصالات السعودية STC، وشركة موبايلى، وشركة زين السعودية) على استقطاب الكفاءات الوطنية المؤهلة في مجالات الشبكات، والأمن السيبراني، وتحليل البيانات، والتسويق الرقمي، في وقت يشهد فيه القطاع أيضًا تحولًا جذريًا نحو الخدمات الرقمية والذكاء الاصطناعي والجيل الخامس، مما يرفع سقف توقعات الكفاءات الشابة تجاه بيئة العمل والفرص التطويرية المعروضة. وتشير تقارير هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات إلى ارتفاع نسبة التوظفين في قطاع الاتصالات لتتجاوز 80% في بعض الوظائف، وهو ما يضاعف الضغط التنافسي بين الشركات لاستقطاب العدد المحدود نسبيًا من الكفاءات الوطنية المتخصصة، ويجعل من قوة العلامة التجارية للمؤسسة كجهة عمل عاملًا حاسمًا في حسم هذه المنافسة.

فبعض المؤسسات في هذا القطاع قد تكون ناجحة ماليًا وتقدم رواتب ومزايا تنافسية، لكنها تعاني من سمعة وظيفية ضعيفة أو صورة ذهنية غير واضحة تجعلها أقل جاذبية للموظفين الموهوبين مقارنة بمنافسيها، في حين تنجح مؤسسات أخرى في استقطاب أفضل الكفاءات بفضل ما تبنيه من ثقة وصورة ذهنية إيجابية مستندة إلى تجربة موظف متميزة وحضور رقمي احترافي. ويزيد من تعقيد هذه المشكلة غياب دراسات عربية وسعودية كافية تربط بشكل منهجي بين أبعاد العلامة التجارية للمؤسسة وقدرتها الفعلية على جذب المواهب في سياق قطاع محدد كقطاع الاتصالات، مما يترك فجوة معرفية تحتاج إلى معالجة علمية دقيقة.

### 1.3 التساؤل الرئيسي وأسئلة الدراسة الفرعية

من هذا المنطلق، تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

**ما مدى تأثير أبعاد العلامة التجارية للمؤسسة (Employer Branding) على قدرة شركات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية على جذب المواهب البشرية؟**

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية التي تحدد أبعاد المشكلة بدقة، وهي:

- ما مفهوم العلامة التجارية للمؤسسة، وما العوامل والأبعاد التي تشكلها في السياق السعودي؟
- ما مستوى إدراك العاملين والباحثين عن عمل في قطاع الاتصالات السعودي للعلامة التجارية لشركات هذا القطاع؟
- كيف تؤثر سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية في قرار الانضمام إليها من قبل المتقدمين للوظائف في قطاع الاتصالات؟
- ما العلاقة بين رضا الموظفين الحاليين في شركات الاتصالات وصورة المؤسسة في سوق العمل السعودي؟
- إلى أي مدى تؤثر وسائل التواصل الاجتماعي والإعلام الرقمي في تشكيل العلامة التجارية لشركات الاتصالات السعودية؟
- هل يمكن للعلامة التجارية الضعيفة أن تُعيق شركات الاتصالات عن تحقيق أهدافها في التوظيف والتوظيف حتى مع توفر المزايا المادية الجيدة؟

● ما الفروق، إن وجدت، بين شركات الاتصالات السعودية الثلاث الكبرى (STC وموبايلي وزين) من حيث قوة العلامة التجارية وأثرها على جذب المواهب؟

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن هذه التساؤلات، ومحاولة تفسير العلاقة بين قوة العلامة التجارية للمؤسسة وبين قدرتها على استقطاب الكفاءات المتميزة في سوق العمل، مع تخصيص قطاع الاتصالات السعودي كنموذج تطبيقي يوضح هذه العلاقة بشكل ملموس ومحدد النطاق.

#### 1.4 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

● تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الحديثة المتعلقة بمجال إدارة الموارد البشرية، من خلال تناول مفهوم العلامة التجارية للمؤسسة كأداة استراتيجية حديثة، وربطها بسياق قطاعي محدد هو قطاع الاتصالات السعودي، وهو ربط لا تزال الأدبيات العربية تفتقر إليه بشكل كافٍ.

● تساهم في توضيح العلاقة بين التسويق المؤسسي وإدارة الموارد البشرية، مما يعزز فهم الدور المتكامل بين الإدارتين في بناء صورة المؤسسة كجهة عمل.

● تقدم إطاراً نظرياً متكاملًا يجمع بين ست نظريات مفسرة (الاجاذبية التنظيمية، العلامة التجارية، الهوية التنظيمية، التبادل الاجتماعي، الملاءمة بين الفرد والمؤسسة، والإشارة)، مما يمنح الباحثين والطلاب أداة تحليلية شاملة لفهم سلوك الباحثين عن العمل.

● تسد فجوة بحثية محددة تتعلق بندرة الدراسات العربية التي تربط بين العلامة التجارية للمؤسسة وقطاع الاتصالات تحديداً، وهو قطاع استراتيجي ضمن رؤية المملكة 2030.

ثانياً: الأهمية العملية

● تساعد القائمين على إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية، وغيرها من القطاعات، في تطوير استراتيجيات واقعية لجذب الكفاءات الوطنية والاحتفاظ بها في ظل تنافسية سوق العمل.

● تقدم توصيات عملية يمكن أن تطبقها المؤسسات لتحسين سمعتها الرقمية وتعزيز ثقة المتقدمين بالعمل لديها، بما يخدم مستهدفات التوطين.

● تمكّن المؤسسات من قياس مدى فعالية أنشطتها التسويقية والاتصالية وتأثيرها على سوق العمل، من خلال المؤشرات والأبعاد التي تستعرضها الدراسة.

- تدعم صانعي القرار في القطاعين العام والخاص في إدراك أهمية الاستثمار في الهوية المؤسسية والثقافة الداخلية بوصفها استثمارًا استراتيجيًا طويل الأمد لا نفقة تشغيلية. وتنبع أهمية هذه الدراسة من واقع أن سمعة المؤسسة لم تعد ترفًا تنظيميًا، بل أصبحت ضرورة استراتيجية تميز المؤسسات الجاذبة للكفاءات عن غيرها في سوق مليء بالمنافسة، خصوصًا في القطاعات ذات الطابع التقني والمعرفي المرتفع كقطاع الاتصالات.

## 1.5 أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة بمفهوم العلامة التجارية للمؤسسة وتأثيرها على جذب الكفاءات، ومن أهمها:
- التعرف على مفهوم العلامة التجارية للمؤسسة وأبعادها النظرية وتطورها التاريخي.
- تحليل العلاقة بين قوة العلامة التجارية وقدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة، مع التطبيق على قطاع الاتصالات السعودي.
- تحديد العوامل التي تؤثر في بناء العلامة التجارية للمؤسسة، سواء الداخلية منها أو الخارجية.
- إبراز دور رضا الموظفين الحاليين وتجربتهم داخل المؤسسة في تشكيل سمعتها وجاذبيتها في سوق العمل.
- توضيح أهمية وسائل الإعلام الرقمية ومنصات التواصل الاجتماعي في تشكيل الانطباع العام عن المؤسسة كجهة عمل.
- تقديم تحليل مقارنة لواقع العلامة التجارية في الشركات الثلاث الكبرى بقطاع الاتصالات السعودي (STC، موبيلي، زين).
- اقتراح إطار نظري وتوصيات عملية يمكن أن تستند إليها المؤسسات السعودية في بناء علامة تجارية قوية تسهم في جذب المواهب ودعم مستهدفات التوطين.

## 1.6 فروض الدراسة

- بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، ووفقًا للصياغة العلمية لفروض العدم (Null Hypotheses) المعتمدة في الدراسات الوصفية التحليلية، يمكن صياغة الفروض الرئيسية التالية التي توضح العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية، وهي العلامة التجارية للمؤسسة (المتغير المستقل) وقدرتها على جذب المواهب (المتغير التابع):

**الفرض الرئيسي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة العلامة التجارية للمؤسسة وقدرتها على جذب الكفاءات البشرية في قطاع الاتصالات السعودي.**

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي عدد من الفروض الفرعية التالية:

- H1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين الحاليين داخل المؤسسة والصورة الذهنية للمؤسسة في سوق العمل.
- H2 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة وقوة علامتها التجارية.
- H3 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وبناء العلامة التجارية للمؤسسة.
- H4 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تجربة الموظف الداخلية وتقييم الباحثين عن العمل لجاذبية المؤسسة.
- H5 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين شركات الاتصالات السعودية الثلاث الكبرى من حيث تأثير العلامة التجارية على جذب المواهب تُعزى لاختلاف حجم الشركة أو نوع ملكيتها.

وتجدر الإشارة إلى أن صياغة هذه الفروض بصيغة العدم (H0) تأتي اتساقاً مع المنهج العلمي المتبع في الدراسات التي تعتمد التحليل النظري والمكتبي، على أن يتم اختبارها لاحقاً من خلال دراسات تطبيقية ميدانية تعتمد أدوات القياس الكمي كالاستبانة، بينما تكتفي الدراسة الحالية بمناقشتها نظرياً في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة التي تم استعراضها.

## 1.7 حدود الدراسة

### 1. الحدود الموضوعية

تركز هذه الدراسة على تأثير العلامة التجارية للمؤسسة على جذب المواهب فقط، دون التطرق بعمق إلى مراحل لاحقة مثل تطوير الكفاءات أو الاحتفاظ بها على المدى الطويل. كما أنها لا تناقش تأثير العلامة التجارية على الإنتاجية أو الرضا الوظيفي بشكل مباشر، وإنما تركز على مرحلة الاستقطاب والتوظيف، مع تخصيص قطاع الاتصالات كمجال تطبيقي رئيسي.

## 2. الحدود المكانية

تركز الدراسة بشكل أساسي على شركات قطاع الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية، وفي مقدمتها الشركات الثلاث الكبرى (STC، موبايلي، زين السعودية)، مع الاستفادة من أدبيات ونماذج عالمية ذات صلة يمكن تعميم نتائجها بحذر على قطاعات ومؤسسات أخرى.

## 3. الحدود الزمانية

تغطي الدراسة الفترة الزمنية من عام 2020 حتى عام 2025، وذلك لكون هذه المرحلة شهدت تطورات كبيرة في مجال التحول الرقمي في التوظيف، وتسارع استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في بناء العلامة التجارية للمؤسسة، وتزايد وتيرة برامج التوظيف في القطاع الخاص السعودي.

## 4. الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الأدبيات والمراجع والبيانات الثانوية المتاحة، مما يعني أنها لا تتضمن بيانات ميدانية أو استبيانات مباشرة موزعة على عينة من الأفراد. ورغم ذلك، فإنها تقدم تصوراً شاملاً ومؤطراً نظرياً يمكن استخدامه كأساس منهجي متين لأي دراسة تطبيقية ميدانية مستقبلية.

## 1.8 مصطلحات الدراسة الإجرائية

- العلامة التجارية للمؤسسة (Employer Branding): مجموعة الجهود الاستراتيجية التي تبذلها المؤسسة لبناء وترويج صورة ذهنية إيجابية عن نفسها كجهة عمل مفضلة، لدى موظفيها الحاليين والمرشحين المحتملين على حد سواء.
- جذب المواهب (Talent Attraction): قدرة المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العالية للانضمام إليها، من خلال تقديم عرض قيمة وظيفي متكامل يفوق ما يقدمه المنافسون.
- عرض القيمة الوظيفي (Employee Value Proposition - EVP): مجموعة المزايا والفوائد الملموسة وغير الملموسة التي تقدمها المؤسسة لموظفيها مقابل مساهمتهم، وتشمل الأجر، والتطور المهني، وبيئة العمل، والثقافة التنظيمية.
- تجربة الموظف (Employee Experience): مجموع الانطباعات والتفاعلات التي يمر بها الموظف طوال دورة حياته الوظيفية داخل المؤسسة، بدءاً من مرحلة التقديم وحتى مرحلة مغادرة المؤسسة.

● التوطين (Saudization/Nitaqat): برنامج وطني سعودي يهدف إلى زيادة نسبة مشاركة القوى العاملة الوطنية في القطاع الخاص، ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030.

● السمعة التنظيمية (Organizational Reputation): التقييم الجمعي الذي يكونه أصحاب المصلحة الداخليون والخارجيون تجاه أداء المؤسسة وسلوكها بمرور الوقت.

## 1.9 هيكل الدراسة

تنقسم هذه الدراسة إلى سبعة فصول رئيسية، يستعرض الفصل الأول الإطار العام للدراسة متضمنًا المقدمة والمشكلة والأهداف والفروض والحدود، بينما يتناول الفصل الثاني الإطار النظري لمفهوم العلامة التجارية للمؤسسة وأبعادها وسياق قطاع الاتصالات السعودي. ويستعرض الفصل الثالث النظريات المفسرة للظاهرة محل الدراسة، فيما يخصص الفصل الرابع لمراجعة الدراسات السابقة العربية والدولية وتحليلها مقارنةً. ويوضح الفصل الخامس منهجية الدراسة وأدواتها، بينما يقدم الفصل السادس تحليلًا تطبيقيًا لواقع العلامة التجارية في شركات الاتصالات السعودية الثلاث الكبرى. وأخيرًا، يعرض الفصل السابع أهم النتائج والتوصيات ومقترحات الدراسات المستقبلية، تليه قائمة المراجع.

## 1.10 ملاحظة منهجية شخصية حول اختيار الموضوع

يجدر التنويه إلى أن اختيار موضوع هذه الدراسة لم يأت من فراغ أكاديمي بحت، بل تأثر أيضًا بملاحظات ميدانية غير رسمية تراكمت خلال متابعة سوق التوظيف في المنطقة الشرقية من المملكة على مدى السنوات الأخيرة، حيث لوحظ تكرار شكوى معينة من قبل باحثين عن عمل في التخصصات التقنية: أنهم يجدون صعوبة في تكوين صورة واضحة عن "كيف يبدو العمل فعليًا" في شركات بعينها قبل التقديم لها، رغم توفر معلومات كثيرة عن هذه الشركات من الناحية المالية والتسويقية. هذه الملاحظة البسيطة كانت نقطة الانطلاق الفعلية التي دفعت لتناول الموضوع من زاوية أكاديمية أكثر تنظيمًا.

## 1.11 لمحة عن السياق الزمني لكتابة هذه الدراسة

أعدت هذه الدراسة في مرحلة تشهد فيها المملكة العربية السعودية تسارعًا لافتًا في مشاريع الذكاء الاصطناعي والبنية التحتية الرقمية، بالتزامن مع استعداد قطاع الاتصالات لمرحلة جديدة من الاستثمار في شبكات الجيل الخامس المتقدمة وتطبيقات إنترنت الأشياء الصناعية. وهذا التوقيت الزمني ليس تفصيلًا هامشيًا؛ فأى قارئ لهذه الدراسة بعد

سنوات من كتابتها قد يجد أن بعض التفاصيل التطبيقية المشار إليها، كوضع شركة بعينها أو حملة تسويقية محددة، قد تغيرت أو تجاوزها الزمن، بينما من المتوقع أن يبقى الإطار النظري العام والمنهج التحليلي المستخدم صالحًا لإعادة التطبيق على أي سياق زمني لاحق، وهذا بالضبط الفارق الذي حاولنا الحفاظ عليه بوعي بين "ما هو دائم نسبيًا" في هذه الدراسة و"ما هو مرتبط بلحظة زمنية محددة" قابلة للتغير السريع.

## 1.12 ملاحظة أخيرة تمهيدًا للفصل الثاني

بهذا نكون قد أرسينا في هذا الفصل الأول الإطار العام الكامل للدراسة: مشكلتها، وأسئلتها، وأهميتها، وأهدافها، وفروضها، وحدودها، ومصطلحاتها. وننتقل في الفصل التالي إلى بناء الأرضية النظرية التي ستستند إليها بقية فصول هذه الدراسة، بدءًا من تعريف مفهوم العلامة التجارية للمؤسسة بشكل أعمق مما ورد في هذه المقدمة، وصولاً إلى أبعاده ومكوناته المختلفة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### 2.1 مفهوم العلامة التجارية للمؤسسة ونشأته التاريخية

يعود أول استخدام أكاديمي موثق لمصطلح "العلامة التجارية للمؤسسة" (Employer Branding) إلى الباحثين Tim Ambler و Simon Barrow عام 1996، في ورقتهما البحثية المنشورة في مجلة Journal of Brand Management، حيث عرّفا المفهوم بأنه "حزمة من المزايا الوظيفية والاقتصادية والنفسية التي يوفرها العمل لدى مؤسسة معينة، وترتبط بهوية المؤسسة كجهة عمل". وقد جاء هذا الطرح في وقت كانت فيه أدوات التسويق التقليدية (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) تُستخدم حصرياً لجذب العملاء، ليقتراح الباحثان تطبيق المنطق التسويقي ذاته على عملية جذب الموظفين والاحتفاظ بهم.

ومنذ ذلك الحين، تطور المفهوم بشكل متسارع، حيث عرّفه Tikoo و Backhaus (2004) بأنه "العملية التي تبني من خلالها المؤسسة هوية فريدة كجهة عمل، وتُميز نفسها عن المنافسين". بينما أضاف Sullivan (2004) بعداً تسويقياً أوضح حين عرّفه بأنه "استراتيجية طويلة المدى تستهدف إدارة إدراك الموظفين الحاليين والمحتملين وأصحاب المصلحة ذوي الصلة تجاه شركة معينة". أما Minchington (2020) فقد قدّم تعريفاً أكثر شمولاً يجمع بين الصورة الداخلية والخارجية، معتبراً العلامة التجارية للمؤسسة "صورة المؤسسة بوصفها 'مكاناً رائعاً للعمل' في أذهان الموظفين الحاليين والمرشحين وأصحاب المصلحة".

وبالنظر إلى هذه التعريفات مجتمعة، يمكن استخلاص أن العلامة التجارية للمؤسسة تقوم على ثلاثة أبعاد جوهرية متكاملة: البعد الإدراكي (الصورة الذهنية المتكوّنة لدى الجمهور)، والبعد التجريبي (تجربة الموظف الفعلية داخل المؤسسة)، والبعد الاتصالي (الرسائل والقنوات التي تنقل هذه الصورة إلى الجمهور المستهدف). وتفشل كثير من المؤسسات في بناء علامة تجارية قوية حين تركز على البعد الاتصالي فقط دون الانتباه إلى ضرورة اتساقه مع البعدين الإدراكي والتجريبي، وهو ما يُعرف في الأدبيات بـ "فجوة العلامة التجارية" (Employer Brand Gap).

## 2.2 أبعاد ومكونات العلامة التجارية للمؤسسة

يُعد نموذج Ewing و Berthon و Hah (2005) من أكثر النماذج تداولاً في تفسير أبعاد جاذبية المؤسسة كجهة عمل (Employer Attractiveness)، وقد طوّر الباحثون مقياساً يُعرف باسم EmpAt يتضمن خمسة أبعاد رئيسية:

- القيمة الاقتصادية (Interest Value): مدى تقديم المؤسسة لبيئة عمل مثيرة تستخدم ممارسات مبتكرة، وتنتج منتجات وخدمات عالية الجودة، وتُقدّر إبداع الموظف.
- قيمة التطوير الاجتماعي (Social Value): مدى توفر بيئة عمل ممتعة، وعلاقات جيدة بين الزملاء، وأجواء عمل جماعي داعمة.
- قيمة التطوير الوظيفي (Development Value): مدى توفر فرص التقدير والثقة بالنفس، وبناء الخبرة، وإطلاق العنان للمستقبل الوظيفي، بما يشمل التدريب المستمر وفرص الترقى.
- القيمة التطبيقية (Application Value): مدى إتاحة الفرصة للموظف لتطبيق ما تعلمه ومشاركته مع الآخرين في بيئة تُقدّر توجهه الإنساني نحو المجتمع والعملاء.
- القيمة الاقتصادية المباشرة (Economic Value): مدى تنافسية الرواتب، والحوافز، والأمان الوظيفي، وفرص الترقية المرتبطة بالأجر.

وقد أثبتت دراسات لاحقة عديدة، من بينها دراسة Sivertzen وآخريين (2013)، أن هذه الأبعاد الخمسة ترتبط بشكل إيجابي ودال إحصائياً بكل من نية التقديم للوظيفة (Intention to Apply) ونية توصية المؤسسة للآخرين (Word-of-Mouth Recommendation)، مما يجعل هذا النموذج أداة قياس عملية يمكن الاستفادة منها في تحليل واقع شركات الاتصالات السعودية لاحقاً في هذه الدراسة.

## 2.3 العلامة التجارية الداخلية مقابل العلامة التجارية الخارجية

تُميّز الأدبيات الحديثة بين نوعين مترابطين من العلامة التجارية للمؤسسة: العلامة التجارية الداخلية (Internal Employer Branding)، والتي تستهدف الموظفين الحاليين وتُعنى ببناء الالتزام التنظيمي والولاء والانتماء من خلال القيم المعاشة فعلياً داخل بيئة العمل؛ والعلامة التجارية الخارجية (External Employer Branding)، والتي تستهدف المرشحين المحتملين وسوق العمل بشكل عام، وتُعنى بالترويج للمؤسسة عبر القنوات الإعلانية والرقمية ومنصات التوظيف.

وتؤكد دراسة Lievens (2018) و Welpé و Tumasjan و Theurer، والتي تُعد من أشمل المراجعات الأدبية في هذا المجال، أن نجاح العلامة التجارية الخارجية مشروط بشكل أساسي بوجود علامة تجارية داخلية متينة، إذ إن أي تناقض بين الرسائل الترويجية الخارجية وتجربة الموظف الفعلية الداخلية يؤدي إلى ما يُعرف بـ "أزمة المصادقية المؤسسية"، والتي تنعكس سلبًا وبشكل مضاعف على السمعة العامة، خاصة في ظل انتشار منصات تقييم أرباب العمل مثل Glassdoor التي تمنح الموظفين الحاليين والسابقين صوتًا مباشرًا وشفافًا لمشاركة تجاربهم مع الجمهور.

## 2.4 مراحل بناء العلامة التجارية للمؤسسة

تمر عملية بناء العلامة التجارية للمؤسسة، وفقًا لما تقترحه أدبيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، بأربع مراحل متكاملة:

- مرحلة التشخيص والتحليل: وتشمل دراسة الوضع الحالي للمؤسسة من خلال استطلاعات رضا الموظفين، وتحليل تصورات السوق الخارجي، وتحديد نقاط القوة والضعف في العلامة التجارية الحالية.
- مرحلة بناء عرض القيمة الوظيفي (EVP): وهي المرحلة الجوهرية التي تتحدد فيها الوعود والقيم التي ستقدمها المؤسسة لموظفيها الحاليين والمحتملين، بحيث تكون واقعية وقابلة للتحقق وتمييزة عن المنافسين.
- مرحلة التفعيل والاتصال: وتشمل ترجمة عرض القيمة الوظيفي إلى رسائل وحملات اتصالية داخلية وخارجية، عبر القنوات المناسبة، بما فيها مواقع التوظيف، ومنصات التواصل الاجتماعي، والفعاليات المهنية.
- مرحلة القياس والتطوير المستمر: وتشمل رصد مؤشرات الأداء المرتبطة بالعلامة التجارية، كمعدل قبول عروض العمل، ومعدل الدوران الوظيفي، ودرجة رضا الموظفين، ومراجعتها دوريًا لتطوير الاستراتيجية.

## 2.5 مفهوم جذب المواهب وأبعاده

يُعرّف جذب المواهب (Talent Attraction) بأنه مجمل الأنشطة والاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة لاستقطاب الأفراد ذوي الكفاءة والمهارات النادرة أو العالية القيمة، بما يضمن تلبية احتياجاتها من الكوادر البشرية المؤهلة في الوقت المناسب. وترتبط هذه العملية ارتباطًا وثيقًا بمفهوم "إدارة المواهب" (Talent Management) بوصفه إطارًا أشمل يضم الاستقطاب والتطوير والاستبقاء.

وتشير الأدبيات إلى أن قرار المرشح بالتقديم لوظيفة معينة يمر بثلاث مراحل إدراكية متتابعة: مرحلة الوعي (Awareness)، حيث يتكوّن لدى المرشح انطباع أولي عن المؤسسة من خلال مصادر متعددة؛ ومرحلة التقييم (Consideration)، حيث يقارن المرشح بين المؤسسة والبدائل المتاحة استنادًا إلى معايير مادية ومعنوية؛ ومرحلة القرار (Decision)، حيث يُترجم هذا التقييم إلى قرار فعلي بالتقديم أو الانضمام. وتلعب العلامة التجارية للمؤسسة دورًا محوريًا في المراحل الثلاث جميعًا، إذ تُشكّل المصدر الرئيسي للمعلومات التي يبني عليها المرشح تصوراتهِ وقرارهِ النهائي.

## 2.6 العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتسويق المؤسسي

يمثل التقاطع بين إدارة الموارد البشرية والتسويق أحد أبرز ملامح التطور الحديث في الفكر الإداري، إذ لم يعد التوظيف نشاطًا إداريًا بحتًا، بل أصبح يُدار بمنطق تسويقي يعامل المرشح المحتمل بوصفه "عميلًا داخليًا" يجب فهم احتياجاته وتوقعاته واستهدافه برسائل مصممة خصيصًا له، تمامًا كما تُستهدف شرائح العملاء الخارجيين. وقد أدى هذا التقاطع إلى نشوء تخصص وظيفي جديد يُعرف بـ "التسويق التوظيفي" (Recruitment Marketing)، والذي يستخدم أدوات تحليل البيانات، وتقسيم الجمهور المستهدف (Segmentation)، وتصميم تجربة المستخدم (UX) في صفحات التوظيف، بهدف تحسين جودة وكمية المتقدمين للوظائف.

ويتطلب هذا التكامل تعاونًا وثيقًا بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق أو الاتصال المؤسسي، بحيث تتسق الرسائل الموجهة للعملاء الخارجيين مع تلك الموجهة للمرشحين المحتملين، بما يعزز اتساق هوية المؤسسة الشاملة (Corporate Identity) في جميع نقاط التماس مع الجمهور.

## 2.7 قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية: نظرة عامة

يُعد قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات من أكثر القطاعات حيوية وتنافسية في الاقتصاد السعودي، إذ يسهم بشكل مباشر في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة ببناء اقتصاد رقمي متنوع. ويضم القطاع ثلاث شركات اتصالات رئيسية مرخصة لتقديم خدمات الاتصالات المتنقلة والثابتة، وهي:

- شركة الاتصالات السعودية (STC): المشغل الأكبر والأقدم في السوق السعودي، وتحولت في السنوات الأخيرة إلى مجموعة استثمارية متنوعة تضم أذرعاً في التقنية المالية والحلول الرقمية والأبراج، وتُعد من أكبر الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) من حيث القيمة السوقية.
  - شركة موبايلي (Mobily): ثاني أكبر مشغل اتصالات في المملكة، وقد شهدت في السنوات الأخيرة عملية إعادة هيكلة مالية وتشغيلية واسعة ركزت على تحسين الكفاءة التشغيلية وتطوير الخدمات الرقمية.
  - شركة زين السعودية (Zain KSA): الذراع السعودية لمجموعة زين الكويتية، وتتميز بحضور تسويقي قوي موجّه للشريحة الشبابية، واستثمار ملحوظ في بناء صورة العلامة التجارية عبر منصات التواصل الاجتماعي.
- وتشارك الشركات الثلاث في مواجهة تحديات متشابهة تتعلق بجذب الكفاءات الوطنية المتخصصة في مجالات الشبكات، والأمن السيبراني، وعلوم البيانات، والتسويق الرقمي، في ظل ندرة نسبية لهذه التخصصات في سوق العمل المحلي مقارنة بالطلب المتزايد عليها، مما يجعل من قوة العلامة التجارية عاملاً حاسماً في حسم المنافسة على هذه الكفاءات.

## 2.8 واقع سوق العمل السعودي وتحديات جذب الكفاءات

شهد سوق العمل السعودي خلال السنوات الأخيرة تحولات جوهرية مدفوعة ببرنامج التحول الوطني ورؤية المملكة 2030، أبرزها ارتفاع معدلات مشاركة المرأة السعودية في القوى العاملة، وتزايد أعداد الخريجين في التخصصات التقنية، وتطبيق برنامج "نطاقات" لتحفيز التوطين في القطاع الخاص. وقد أدت هذه التحولات إلى ارتفاع سقف توقعات الباحثين عن عمل السعوديين لا سيما من فئة الشباب، تجاه بيئة العمل وفرص التطور المهني، بما يتجاوز مجرد الحصول على وظيفة إلى البحث عن "تجربة عمل ذات معنى" تتسق مع قيمهم الشخصية وطموحاتهم المهنية.

وفي ظل هذه التحولات، باتت المؤسسات السعودية، وفي مقدمتها شركات قطاع الاتصالات، مطالبة بإعادة النظر في استراتيجياتها لجذب الكفاءات، بحيث تتجاوز الاعتماد التقليدي على الإعلانات الوظيفية والمعارض التوظيفية، إلى تبني نهج استراتيجي شامل لبناء العلامة التجارية كجهة عمل، يوازن بين المزايا المادية والمعنوية،

ويستثمر في الحضور الرقمي، ويشرك الموظفين الحاليين بوصفهم سفراء للعلامة التجارية (Employee Advocacy).

## 2.9 نماذج عالمية رائدة في تطبيق العلامة التجارية للمؤسسة

من المفيد عند دراسة أي ظاهرة إدارية استعراض تجارب المؤسسات الرائدة عالميًا التي نجحت في تطبيقها بشكل استثنائي، إذ تقدّم هذه التجارب دروسًا عملية يمكن الاستفادة منها في السياق السعودي، رغم اختلاف حجم المؤسسات وطبيعة قطاعاتها.

### أولاً: تجربة Google

تُعد شركة Google من أبرز الأمثلة العالمية على بناء علامة تجارية قوية كجهة عمل، إذ اعتمدت استراتيجية متكاملة تقوم على ثلاثة محاور: بيئة عمل مادية محفزة على الإبداع، وحرية فكرية واسعة تتيح للموظفين تخصيص جزء من وقتهم لمشاريعهم الخاصة، وشفافية داخلية عالية في تبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين. وقد أسهمت هذه الممارسات في جعل الشركة من أكثر الجهات طلبًا للعمل عالميًا لسنوات متتالية وفق تصنيفات مجلة Fortune و LinkedIn، وهو ما يعكس أثر البعد الرمزي (Symbolic Attributes) الذي أشار إليه Lievens و Slaughter (2016) في جاذبية المؤسسة.

### ثانيًا: تجربة Zappos

اعتمدت شركة Zappos، المتخصصة في التجارة الإلكترونية للأحذية والملابس، استراتيجية فريدة تقوم على وضع الثقافة التنظيمية في صميم عملية التوظيف ذاتها، حيث تمنح الموظفين الجدد خلال فترة التدريب مبلغًا ماليًا مقابل ترك الوظيفة إن شعروا أن الثقافة التنظيمية لا تناسبهم، بهدف ضمان "الملاءمة الثقافية" (Cultural Fit) منذ البداية بدلًا من اكتشافها لاحقًا بعد الانضمام الفعلي، وهو تطبيق عملي مباشر لنظرية الملاءمة بين الفرد والمؤسسة التي استعرضتها هذه الدراسة في الفصل الثالث.

### ثالثًا: تجربة Unilever

تبنت شركة Unilever متعددة الجنسيات نهجًا مختلفًا يركز على الهدف المؤسسي (Corporate Purpose) والاستدامة كعنصر جذب رئيسي للكفاءات الشابة، من خلال حملات توظيف تُبرز مساهمة الشركة في قضايا بيئية ومجتمعية عالمية، وهو ما

ينسجم مع ما توصلت إليه دراسة Deloitte Insights (2022) من أن الأجيال الجديدة تُقيّم أرباب العمل بناءً على أثرهم المجتمعي وليس فقط أدائهم المالي.

#### رابعًا: تجربة Salesforce

ركزت شركة Salesforce، إحدى الشركات التقنية الرائدة عالميًا، على بناء علامة تجارية داخلية قوية عبر مبدأ "العائلة" (Ohana)، وهو مفهوم مستمد من الثقافة الهاوايية يعكس التزامًا متبادلًا طويل الأمد بين الموظف والمؤسسة، وقد ترجمت الشركة هذا المبدأ إلى سياسات ملموسة كبرامج دعم الصحة النفسية، وأيام تطوعية مدفوعة الأجر، وهو ما يعزز نظرية التبادل الاجتماعي في تفسير العلاقة بين الموظف والمؤسسة.

#### خامسًا: الدروس المستفادة وقابلية التطبيق في السياق السعودي

يمكن استخلاص ثلاثة دروس رئيسية من هذه التجارب العالمية قابلة للتطبيق في سياق شركات الاتصالات السعودية: أولها ضرورة اتساق الممارسات الداخلية الفعلية مع الرسائل الترويجية الخارجية، وثانيها أهمية تخصيص استراتيجية العلامة التجارية بما يتناسب مع خصائص الجمهور المستهدف من الكفاءات الوطنية الشابة، وثالثها أن بناء علامة تجارية قوية عملية تراكمية طويلة الأمد لا يمكن تحقيقها عبر حملات إعلانية موسمية منفصلة عن استراتيجية الموارد البشرية الشاملة للمؤسسة.

### 2.10 دورة حياة العلامة التجارية للمؤسسة

تمر العلامة التجارية للمؤسسة، شأنها شأن أي علامة تجارية تجارية أخرى، بدورة حياة تمر بأربع مراحل متتابعة تستدعي من إدارة الموارد البشرية تبني استراتيجيات مختلفة في كل مرحلة منها.

#### المرحلة الأولى: مرحلة النشأة والتأسيس

وتتسم هذه المرحلة بغياب أو ضعف الوعي العام بالمؤسسة كجهة عمل، وتحتاج المؤسسة فيها إلى التركيز على بناء الوعي الأساسي (Awareness Building) من خلال المشاركة في الفعاليات المهنية والجامعية، وبناء حضور رقمي أولي، وتحديد عرض القيمة الوظيفي بوضوح.

### المرحلة الثانية: مرحلة النمو

تشهد هذه المرحلة تزايداً في عدد المتقدمين وتحسناً في جودتهم، وتحتاج المؤسسة فيها إلى الانتقال من بناء الوعي إلى تعميق الثقة، من خلال إشراك الموظفين الحاليين كسفراء للعلامة التجارية، وتوثيق قصص نجاح داخلية حقيقية.

### المرحلة الثالثة: مرحلة النضج

تصل المؤسسة في هذه المرحلة إلى مكانة راسخة كجهة عمل مفضلة، ويصبح التحدي الأكبر هو الحفاظ على هذه المكانة في ظل دخول منافسين جدد، من خلال الابتكار المستمر في عرض القيمة الوظيفي وتجنب الركود أو الاكتفاء بالسمعة التاريخية.

### المرحلة الرابعة: مرحلة التجديد أو التراجع

قد تواجه المؤسسات التي تتوقف عن تطوير عرضها الوظيفي تراجعاً تدريجياً في جاذبيتها، خاصة أمام منافسين أكثر مرونة أو ابتكاراً، وتحتاج في هذه الحالة إلى إعادة تقييم شاملة لاستراتيجيتها (Employer Brand Refresh)، وهو ما مرّت به بعض شركات الاتصالات عالمياً حين واجهت منافسة من شركات التقنية الناشئة التي قدّمت عروض قيمة وظيفية أكثر مرونة وجاذبية للكفاءات الشابة.

## 2.11 الفروق الجيلية في تفضيلات العلامة التجارية للمؤسسة

تُظهر الأدبيات الحديثة، وفي مقدمتها استطلاعات Deloitte Global السنوية، تفاوتاً واضحاً بين الأجيال المختلفة في المعايير التي يعتمدونها لتقييم جاذبية المؤسسة كجهة عمل. فجيل الطفرة (Baby Boomers) يميل تاريخياً إلى تقدير الاستقرار الوظيفي والأمان المالي بشكل أكبر، بينما يميل جيل الألفية (Millennials) إلى تقدير التوازن بين الحياة والعمل وفرص التطور المهني السريع، في حين يُظهر جيل Z، وهو الجيل الأكثر حضوراً حالياً بين الخريجين الجدد في السوق السعودي، اهتماماً أكبر بالمرونة الوظيفية، والشفافية المؤسسية، والتوافق مع القيم الشخصية، والصحة النفسية في بيئة العمل.

ويحمل هذا التفاوت الجيلي دلالة مباشرة لشركات الاتصالات السعودية التي تستقطب سنوياً أعداداً كبيرة من الخريجين الجدد ضمن برامج التدريب والتوظيف المبكر، إذ يستدعي ذلك تصميم رسائل وعروض قيمة وظيفية متميزة تخاطب تحديداً اهتمامات هذه

الفئة العمرية، بدلاً من الاعتماد على رسائل تسويقية موحدة تخاطب جميع الفئات العمرية بالطريقة ذاتها.

## 2.12 الكلفة الخفية لضعف العلامة التجارية للمؤسسة

يميل النقاش حول العلامة التجارية للمؤسسة إلى التركيز على الجانب الإيجابي: ماذا نكسب حين نبنيها بشكل جيد؟ لكن من المفيد أحياناً قلب السؤال: ماذا نخسر فعلياً حين نهملها؟ الإجابة، وإن كان من الصعب وضع رقم دقيق لها في السياق السعودي تحديداً لغياب دراسات كمية محلية كافية، تتضح ملامحها من مصادر غير مباشرة.

فتقارير LinkedIn Talent Solutions التي أشرنا إليها سابقاً تقدر أن المؤسسات ذات السمعة الضعيفة كجهة عمل تدفع علاوة أجر إضافية تتراوح بين 10% و20% فوق متوسط السوق لإقناع المرشحين بالانضمام إليها، وهي كلفة خفية لا تظهر في أي بند مالي باسم "تكلفة ضعف العلامة التجارية"، بل تظهر مبعثرة داخل بنود الرواتب والمكافآت التي يُنظر إليها عادة كأنها مجرد سياسة تعويضات عادية. وهناك كلفة أخرى أقل وضوحاً وهي طول مدة شغل الوظيفة الشاغرة نفسها، إذ إن كل أسبوع إضافي تبقى فيه وظيفة تقنية حساسة شاغرة يعني عبئاً إضافياً على الفريق القائم وتأخيراً في مشاريع قد تكون مرتبطة بالتزامات تعاقدية مع عملاء.

وهناك بُعد ثالث نادراً ما يُذكر: أثر رفض المرشحين المتكرر على سمعة المؤسسة لدى الجامعات والمعاهد التقنية نفسها. فمكاتب التوظيف في الجامعات السعودية، وهي جهات صغيرة نسبياً ومتراصة، تتناقل فيما بينها انطباعات عامة عن جدية الشركات في التعامل مع طلابها المتقدمين، وشركة تُعرف بتأخرها الكبير في الرد على المتقدمين أو بضعف احترافية مقابلاتها قد تجد نفسها بعد سنوات قليلة في ذيل قائمة تفضيلات الخريجين، دون أن يكون هناك "حادث" واحد واضح يمكن تحديده كسبب لهذا التراجع، بل تراكم بطيء وصامت يصعب ملاحظته إلا بعد فوات الأوان.

## 2.13 أدوات إدارية مساندة: أين يلتقي نموذج McKinsey 7S بالعلامة التجارية للمؤسسة؟

من الأدوات التي لم تُذكر بعد في هذه الدراسة، رغم صلتها الوثيقة بالموضوع، نموذج McKinsey 7S الذي طُوّر أصلاً لتحليل الاتساق التنظيمي الداخلي عبر سبعة عناصر:

الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والأنظمة، والقيم المشتركة، والمهارات، والأسلوب الإداري، والموظفين. وما يجعل هذا النموذج مفيداً هنا تحديداً هو أنه يقدم عدسة تشخيصية لسؤال أساسي: هل العناصر السبعة متسقة فيما بينها؟ لأن أي تناقض بين عنصرين، كأن تعلن مؤسسة قيماً معلنة عن "المرونة والابتكار" بينما هيكلها التنظيمي هرمي جامد وأسلوبها الإداري تقليدي صارم، سينعكس حتماً على العلامة التجارية كجهة عمل عاجلاً أو آجلاً، مهما كانت جودة الرسائل التسويقية الخارجية.

وبتطبيق هذا النموذج تحليلياً على قطاع الاتصالات السعودي، يمكن ملاحظة أن التحدي الأكبر الذي يواجه الشركات الكبرى تحديداً هو التوتر بين عنصري "الهيكل التنظيمي" و"القيم المشتركة"؛ فالشركات الكبيرة تحتاج هياكل واضحة ومستويات إدارية متعددة لضمان الحوكمة والانضباط التشغيلي في عمليات معقدة كتشغيل الشبكات، لكن هذا الهيكل نفسه قد يتعارض مع القيم المعلنة حول "سرعة اتخاذ القرار" و"ثقافة الشركات الناشئة" التي تحاول هذه الشركات إسقاطها على أذرعها التقنية الجديدة. وحل هذا التوتر لا يكون عبر التخلي عن أحد العنصرين، بل عبر فصل واعٍ بين وحدات تنظيمية مختلفة يُسمح لكل منها بأسلوب إداري يناسب طبيعة عملها، بدل فرض نمط إداري موحد على كامل المؤسسة بغض النظر عن اختلاف طبيعة الوحدات.

## 2.14 حين يتحول الموظف الناقم إلى أكبر خطر على العلامة التجارية

نقطة أخيرة تستحق التوقف عندها في هذا الفصل، رغم أنها قد تبدو أقرب لعلم النفس التنظيمي منها للتسويق: أثر الموظف الذي يغادر المؤسسة بشعور سلبي. فبينما تركز أغلب استراتيجيات العلامة التجارية على الموظف الحالي الراضي بوصفه سفيراً إيجابياً، يُهمل كثير من المؤسسات التفكير بنفس الجدية في الموظف الذي يغادر، رغم أن تجربته الأخيرة مع المؤسسة، أي كيفية إدارة عملية إنهاء الخدمة أو الاستقالة نفسها، قد تكون هي الذكرى الأكثر حضوراً في ذهنه حين يتحدث عن المؤسسة لاحقاً، أكثر من سنوات عمله الجيدة السابقة فيها. وهذا ما يُعرف أحياناً في أدبيات تجربة الموظف بـ "مبدأ الذروة والنهاية" (Peak-End Rule)، المستعار أصلاً من علم النفس المعرفي، والذي يفترض أن الناس يتذكرون التجارب بناءً على ذروتها ولحظتها الأخيرة لا بناءً على متوسط التجربة كاملة.

وتطبيقًا عمليًا لهذا المبدأ، فإن الاستثمار في ما يُعرف بـ "مقابلة الخروج" (Exit Interview) وإدارتها باحترافية وتعاطف حقيقيين لا كإجراء إداري روتيني يُملأ فيه نموذج سريع، يمثل استثمارًا رخيصًا نسبيًا في العلامة التجارية للمؤسسة مقارنة بأثره المحتمل، لأن الموظف المغادر الذي يشعر بأن مغادرته أُديرَت باحترام سيبقى غالبًا مصدر إشارات إيجابية عن المؤسسة في شبكته المهنية لاحقًا، حتى لو لم تكن كل سنوات عمله فيها خالية من الشكاوى.

## 2.15 ملاحظة ختامية على الإطار النظري

غطى هذا الفصل مساحة واسعة نسبيًا، من التعريف الأساسي لمفهوم العلامة التجارية للمؤسسة، مرورًا بأبعادها ومراحل بنائها، وصولًا إلى دورة حياتها والفروق الجيلية في تقييمها، وانتهاءً بأدوات تحليلية مساندة كنموذج McKinsey ومبدأ الذروة والنهاية. وقد يبدو هذا الكم من المفاهيم متفرقًا للوهلة الأولى، لكنه في الحقيقة يخدم غرضًا واحدًا محددًا: تزويد القارئ بعدة مداخل مختلفة لفهم الظاهرة ذاتها، بحيث لا يعتمد فهمه على زاوية نظر واحدة فقط. وننتقل في الفصل التالي إلى تضيق هذا الإطار العريض إلى مجموعة محددة من النظريات التفسيرية الأساسية التي ستشكل العمود الفقري لبقية التحليل في هذه الدراسة.

## 2.16 إضافة أخيرة: العلامة التجارية والاستدامة البيئية والاجتماعية

من الأبعاد التي تكتسب أهمية متصاعدة عالميًا، وبدأت تظهر ملامحها الأولى في السوق السعودي أيضًا، ربط العلامة التجارية للمؤسسة بمعايير الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG). فالمرشحون الشباب، كما أشرنا عند الحديث عن جيل Z، يولون اهتمامًا متزايدًا لسؤال: هل تساهم هذه المؤسسة بشكل إيجابي في المجتمع والبيئة، أم أن نشاطها محايد أو حتى ضار من هذه الزاوية؟ وشركات الاتصالات، بحكم استهلاكها الكبير للطاقة في تشغيل الشبكات ومراكز البيانات، تجد نفسها اليوم مطالبة بإظهار التزام حقيقي في هذا الجانب، ليس فقط كمسؤولية اجتماعية تقليدية منفصلة، بل كجزء من عرض القيمة الوظيفي ذاته الذي يخاطب مباشرة قيم الكفاءات الشابة التي تسعى لاستقطابها.

## الفصل الثالث: النظريات المفسرة للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات والنماذج التي توضح العلاقة بين العلامة التجارية للمؤسسة وجذب الكفاءات البشرية. وتمثل هذه المنطلقات الإطار الفكري الذي يدعم فرضيات الدراسة ويمنحها بعداً علمياً متيناً، حيث تتكامل هذه النظريات فيما بينها لتفسير الظاهرة من زوايا نفسية واجتماعية وتسويقية مختلفة.

### 3.1 نظرية الجاذبية التنظيمية (Organizational Attraction Theory)

تُعد هذه النظرية من أبرز الأسس التي تفسر سلوك الأفراد تجاه المؤسسات، حيث تفترض أن الأفراد ينجذبون إلى أماكن العمل التي يشعرون بأنها تتوافق مع قيمهم وطموحاتهم الشخصية والمهنية. وتشير النظرية إلى أن الصورة الذهنية التي تمتلكها المؤسسة في سوق العمل تلعب دوراً رئيسياً في تكوين هذا الانجذاب، وأن هذا الانجذاب يتشكل عبر معالجة معلوماتية يقوم بها الفرد لتقييم مدى ملاءمة المؤسسة لتوقعاته.

وبالتالي، فإن المؤسسات ذات السمعة الحسنة والعلامة التجارية المتميزة تكون أكثر قدرة على اجتذاب الكفاءات لأنها تُظهر انسجاماً بين ثقافتها الداخلية وتوقعات المرشحين. وتنطبق هذه النظرية بوضوح على قطاع الاتصالات السعودي، حيث يميل الخريجون الجدد في التخصصات التقنية إلى تفضيل الشركات التي تُظهر صورة مبتكرة ومتطورة تقنياً تتسق مع طموحاتهم المهنية.

### 3.2 نظرية العلامة التجارية (Brand Equity Theory)

تؤكد هذه النظرية، التي طوّرها Aaker (1991) أصلاً في سياق تسويق المنتجات ثم طُبِّقت لاحقاً على سياق التوظيف، أن العلامة التجارية للمؤسسة تضيف قيمة نفسية وسلوكية لدى الجمهور المستهدف، سواء كانوا عملاء أو موظفين. فالمؤسسة ذات العلامة القوية تولّد شعوراً بالثقة والاستقرار، مما يجعلها أكثر جذباً للكفاءات مقارنة بالمؤسسات ذات السمعة الضعيفة.

وتقوم هذه النظرية على أربعة أبعاد رئيسية يمكن تطبيقها على سياق العلامة التجارية للمؤسسة: الوعي بالعلامة (Brand Awareness) أي مدى معرفة سوق العمل بالمؤسسة كجهة عمل؛ الجودة المدركة (Perceived Quality) أي التصور العام

حول جودة بيئة العمل؛ الولاء للعلامة (Brand Loyalty) الذي يقابله في سياق التوظيف الولاء التنظيمي للموظفين الحاليين؛ والارتباطات الذهنية بالعلامة (Brand Associations) وهي المعاني والقيم التي يربطها الجمهور بالمؤسسة. ووفقاً لهذه النظرية، فإن العلامة التجارية لا تتعلق فقط بالمنتجات أو الخدمات، بل تمتد إلى هوية المؤسسة كجهة عمل، بما في ذلك سمعتها، وبيئة عملها، وقيمها الداخلية.

وتطبيقاً على قطاع الاتصالات السعودي، يمكن ملاحظة أن الشركة التي تمتلك وعياً أعلى بعلامتها (Brand Awareness) لدى الخريجين الجدد، كما هو الحال مع الشركة الأكبر في السوق، تتمتع بميزة أولية في مرحلة جذب الانتباه، إلا أن هذه الميزة وحدها لا تكفي لضمان التفوق في مرحلة اتخاذ القرار النهائي، إذ يتدخل بُعد الجودة المدركة والارتباطات الذهنية في ترجيح كفة مؤسسة على أخرى، وهو ما يفسر قدرة شركات أصغر حجماً نسبياً على منافسة الشركات الأكبر عبر تعزيز هذين البعدين تحديداً.

### 3.3 نظرية الهوية التنظيمية (Organizational Identity Theory)

ترى هذه النظرية، التي أرسى أسسها Albert و Whetten (1985)، أن هوية المؤسسة تُبنى من خلال سلوك الأفراد العاملين فيها وتجاربهم اليومية، وأنها تتمحور حول ثلاث خصائص جوهرية: المركزية (Centrality)، أي أنها جوهر ما تمثله المؤسسة؛ والتميز (Distinctiveness)، أي أنها تفرق المؤسسة عن غيرها؛ والاستمرارية (Continuity) عبر الزمن. فالموظفون هم مرآة المؤسسة في الخارج، وتجربتهم تؤثر بشكل مباشر على الصورة الذهنية المتشكلة لدى الآخرين.

بمعنى آخر، كلما شعر الموظف بالانتماء والرضا والفخر بمؤسسته، انعكس ذلك في حديثه وسلوكه داخل وخارج العمل، مما يعزز سمعة المؤسسة ويزيد من جاذبيتها في سوق العمل. وهذا ما يُفسّر أهمية استراتيجيات "سفراء العلامة التجارية" (Employee Advocacy) التي تبنتها كثير من شركات الاتصالات العالمية والمحلية عبر تشجيع الموظفين على مشاركة تجاربهم الإيجابية على منصات مثل LinkedIn.

### 3.4 نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

توضح هذه النظرية، التي يُنسب تأسيسها إلى Blau (1964)، أن العلاقة بين الموظف والمؤسسة تقوم على مبدأ المنفعة المتبادلة، أي أن ولاء الموظف وجهده يقابله دعم وتقدير

من المؤسسة. وكلما شعر الموظف بأن المؤسسة تقدره وتوفر له بيئة عمل عادلة ومجزية، زاد التزامه بها، وشارك تجربته الإيجابية مع الآخرين، مما يعزز العلامة التجارية للمؤسسة كجهة عمل مفضلة. وتفسر هذه النظرية جيداً سبب ارتباط رضا الموظفين الحاليين (وهو أحد فروض الدراسة الفرعية) بقوة الصورة الذهنية الخارجية للمؤسسة.

ويمكن ملاحظة تطبيق هذه النظرية بوضوح في برامج "سفراء الموظفين" التي تتبناها بعض شركات الاتصالات، حيث تُقدّم حوافز غير مباشرة (كالتقدير العلني، أو أولوية الترقى، أو فرص تمثيل المؤسسة في الفعاليات الخارجية) مقابل مشاركة الموظفين تجاربهم الإيجابية بشكل طوعي على منصات التواصل الاجتماعي، وهو تطبيق مباشر لمبدأ التبادل المتوازن الذي تفترضه هذه النظرية.

### 3.5 نظرية الملاءمة بين الفرد والمؤسسة (Person-Organization Fit Theory)

تشير هذه النظرية، التي طوّرها (1996) Kristof بشكل منهجي، إلى أن جاذبية المؤسسة تعتمد على مدى التوافق بين قيمها وثقافتها وبين قيم وطموحات الأفراد. فالمتقدمون يبحثون عن بيئة عمل يشعرون فيها بالانسجام الفكري والثقافي، وليس فقط المزايا المالية. لذلك، تلعب العلامة التجارية دوراً مهماً في إيصال هذه القيم للمرشحين والتأثير في قراراتهم، إذ إن وضوح القيم المؤسسية المعلنة يساعد المرشحين على تقييم مدى ملاءمتهم للمؤسسة قبل التقديم، مما يرفع جودة المتقدمين ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي المبكر الناتج عن سوء الملاءمة.

### 3.6 نظرية الإشارة (Signaling Theory)

طوّر هذه النظرية (1973) Spence أصلاً في سياق اقتصاديات المعلومات، وتفترض أن الأطراف التي تملك معلومات أكثر (المؤسسة) ترسل "إشارات" إلى الأطراف الأقل معرفة (المرشحون) لتقليل حالة عدم التماثل المعلوماتي بينهما. وفي سياق التوظيف، تُستخدم هذه النظرية لتفسير كيف تعمل عناصر العلامة التجارية للمؤسسة (كتصميم موقع التوظيف، ومحتوى الوظائف المعلنة، وتقييمات الموظفين على منصات مثل Glassdoor) كإشارات يعتمد عليها المرشحون لتكوين انطباع حول طبيعة بيئة العمل الفعلية التي لا يمكنهم معرفتها بشكل مباشر قبل الانضمام.

وتفترض النظرية أن الإشارات الأكثر مصداقية هي تلك التي يصعب تزيفها أو تكرارها بسهولة من قبل المنافسين، مثل شهادات الموظفين الحاليين وتقييماتهم العلنية، مقارنة بالإعلانات الترويجية المدفوعة التي يمكن لأي مؤسسة إنتاجها بغض النظر عن واقع بيئة العمل الفعلي.

وفي قطاع الاتصالات السعودي تحديداً، حيث تتشابه المزايا الوظيفية المعلنة بين الشركات الثلاث إلى حد كبير (رواتب تنافسية، برامج تدريب، تأمين طبي)، تصبح الإشارات غير الرسمية، كتقييمات الموظفين ومحتوهم الشخصي المنشور، هي العامل الفارق الحقيقي في تمييز مؤسسة عن أخرى في أذهان المرشحين، وهو ما يستدعي من إدارات الموارد البشرية إيلاء اهتمام أكبر لإدارة هذه الإشارات غير الرسمية، بدلاً من التركيز حصرياً على القنوات الرسمية التي يسهل على المنافسين تقليدها.

### 3.7 نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory)

تفترض هذه النظرية، التي أسسها Tajfel و Turner (1979)، أن الأفراد يستمدون جزءاً من هويتهم الذاتية من انتمائهم إلى جماعات اجتماعية معينة، ومنها المؤسسة التي يعملون بها. وبالتالي، فإن الانضمام إلى مؤسسة ذات سمعة مرموقة أو مكانة اجتماعية عالية (كشركة اتصالات رائدة ومعروفة) يمنح الموظف إحساساً إيجابياً بتقدير الذات (Self-Esteem)، وهو ما يجعل المؤسسات ذات المكانة الاجتماعية القوية أكثر جاذبية للمرشحين، بصرف النظر أحياناً عن الفروق الطفيفة في الأجور مقارنة بالمنافسين.

### 3.8 نموذج نظري متكامل مقترح للدراسة

بناءً على النظريات السابقة، يمكن اقتراح نموذج نظري متكامل يوضح مسار التأثير بين العلامة التجارية للمؤسسة وجذب المواهب، يبدأ بالمدخلات (ثقافة المؤسسة، تجربة الموظف، جودة الاتصال المؤسسي) ثم تمر هذه المدخلات عبر عملية تشكيل الإشارات والصورة الذهنية (وفقاً لنظرية الإشارة ونظرية العلامة التجارية)، لتصل إلى المخرجات المتمثلة في إدراك المرشحين لجاذبية المؤسسة (وفقاً لنظرية الجاذبية التنظيمية ونظرية الهوية الاجتماعية)، وينتهي المسار بالسلوك الفعلي المتمثل في قرار التقديم أو التوصية أو الانضمام (وفقاً لنظرية الملاءمة بين الفرد والمؤسسة ونظرية التبادل الاجتماعي).

ويستخدم هذا النموذج المتكامل كإطار مرجعي في تحليل واقع شركات الاتصالات السعودية في الفصل السادس من هذه الدراسة.

### 3.9 مثال تطبيقي مبسط لتوضيح النموذج المتكامل

قد تبدو الفصول النظرية السابقة مجردة إلى حد ما، ولذلك رأينا أن نختم هذا الفصل بمثال افتراضي مبسط يوضح كيف تعمل هذه النظريات مجتمعة في موقف واقعي متخيل. لنفترض مهندسة شبكات سعودية حديثة التخرج، تتابع حسابات عدة شركات اتصالات على LinkedIn. تلاحظ أن إحدى الشركات تنشر بانتظام محتوى من موظفيها الحاليين يتحدثون فيه بصدق عن تحديات مشاريعهم لا فقط عن إنجازاتهم (وهنا تعمل نظرية الإشارة: هذا المحتوى يُقرأ كإشارة أكثر مصداقية من الإعلانات الرسمية). تشعر هذه المهندسة أن أسلوب الحديث في هذا المحتوى قريب من طريقة تفكيرها هي شخصيًا في مقارنة المشكلات التقنية (وهنا تعمل نظرية الملاءمة بين الفرد والمؤسسة). حين تقرأ عن مكانة هذه الشركة الريادية في السوق، تشعر بشيء من الفخر المسبق لفكرة الانتماء إليها (وهنا تعمل نظرية الهوية الاجتماعية). تقرر التقديم، وتقبل، وبعد ستة أشهر من العمل، تجد أن الثقافة الفعلية للفريق تطابق إلى حد كبير ما كانت تتوقعه (وهنا يتحقق الاتساق الذي تفترضه نظرية الهوية التنظيمية بين الداخل والخارج)، فتشعر بالرضا وتبدأ هي نفسها بمشاركة تجربتها، لتكتمل الحلقة من جديد مع مرشحة أخرى قادمة (وهنا تعمل نظرية التبادل الاجتماعي في تجديد الدورة).

هذا المثال، رغم بساطته المتعمدة، يوضح نقطة جوهرية ناقشناها ضمناً طوال هذه الدراسة: النظريات السبع التي استعرضناها لا تعمل بالتتابع الخطي الصارم دائماً كما قد يوحي الترتيب الأكاديمي، بل تتشابك وتتفاعل في تجربة الفرد الواحد بطريقة أقرب للترامن منها للتسلسل، وهذا بالضبط ما يجعل التعامل مع العلامة التجارية للمؤسسة تحدياً إدارياً مركباً لا يمكن اختزاله في تطبيق نظرية واحدة بمعزل عن البقية.

### 3.10 ملاحظة على حدود التفسير النظري

قبل الانتقال من الفصل النظري إلى فصل الدراسات السابقة، تجدر الإشارة إلى أن أيًا من النظريات السبع المستعرضة أعلاه لا تكفي بمفردها لتفسير الظاهرة محل الدراسة تفسيراً كاملاً، وأن قوة هذا الإطار النظري تحديداً تكمن في تكامل هذه النظريات مجتمعة لا في اعتماد أي منها بمعزل عن الأخرى. وهذا ما سيتضح بجلاء أكبر حين ننتقل في الفصل

التالي إلى مراجعة كيف وُظفت دراسات سابقة عديدة هذه النظريات، أحيانًا منفردة وأحيانًا مجتمعة، في تفسير جوانب مختلفة من العلاقة بين العلامة التجارية للمؤسسة وجذب الكفاءات.

### 3.11 خلاصة موجزة للفصل

جمع هذا الفصل سبع نظريات مختلفة المصدر والخلفية الفكرية، من علم الاجتماع التنظيمي إلى اقتصاديات المعلومات إلى علم النفس الاجتماعي، في إطار واحد متكامل يخدم فهم ظاهرة واحدة محددة. وهذا التنوع في المصادر النظرية، بدل الاكتفاء بنظرية واحدة كما تفعل بعض الدراسات المشابهة، هو ما نعتقد أنه يمنح هذه الدراسة عمقًا تفسيريًا أكبر، ويجعلها أكثر قدرة على استيعاب تعقيد الظاهرة الفعلي بدل اختزالها في تفسير واحد أحادي الجانب.

## الفصل الرابع: الدراسات السابقة

تُعد العلامة التجارية للمؤسسة موضوعًا حديثًا نسبيًا في أدبيات إدارة الموارد البشرية، وقد تناولته العديد من الدراسات الأكاديمية الدولية والعربية في السنوات الأخيرة. وفيما يلي استعراض مصنف لأبرز هذه الدراسات وفق محاورها الرئيسية، مع تحليل موجز لمحتواها ونتائجها.

### 4.1 دراسات تناولت مفهوم العلامة التجارية للمؤسسة وأبعادها

أشار Backhaus و(2004) Tikoo في دراستهما التأسيسية إلى أن العلامة التجارية للمؤسسة تُعد بمثابة وعد تقدمه المنظمة لموظفيها الحاليين والمحتملين، وأنها تمثل صورة المؤسسة في أذهان العاملين والجمهور الخارجي. وأوضح الباحثان أن نجاح العلامة التجارية يعتمد على انسجامها مع قيم المؤسسة وثقافتها الداخلية، واقترحا نموذجًا مكونًا من ثلاث مراحل: تطوير عرض القيمة الوظيفي ثم التسويق الخارجي له لجذب المرشحين ثم التسويق الداخلي له لبناء الالتزام التنظيمي.

كما تناولت دراسة Cable و(2003) Turban دور السمعة التنظيمية في جذب المرشحين، وخلصت إلى أن المتقدمين يفضلون المؤسسات ذات السمعة الإيجابية حتى وإن كانت المزايا المادية أقل من منافسيها، لأن الثقة المؤسسية تلعب دورًا نفسيًا مهمًا في قرار الانضمام، وأن السمعة تعمل كمصدر معلومات غير مباشر يقلل من حالة عدم اليقين لدى المرشح حيال المؤسسة.

وفي دراسة لاحقة، قدّم Lievens و(2016) Slaughter مراجعة شاملة لأدبيات جاذبية المؤسسة كجهة عمل، وخلصا إلى أن الصورة الذهنية للمؤسسة تتشكل من مزيج من السمات الوظيفية (Instrumental Attributes) كالراتب والمزايا، والسمات الرمزية (Symbolic Attributes) كالابتكار والمكانة الاجتماعية، وأن السمات الرمزية غالبًا ما تكون العامل الحاسم في تمييز المؤسسة عن منافسيها المباشرين الذين قد يتشابهون في السمات الوظيفية.

## 4.2 دراسات عن العلاقة بين العلامة التجارية وجذب الكفاءات

أوضحت دراسة Sivertzen وNilsen وOlafsen (2013) أن الصورة الذهنية للمؤسسة وقيمها الثقافية تؤثر بشكل مباشر على نية المتقدمين للوظائف، وأن التواصل عبر وسائل الإعلام يلعب دوراً محورياً في تشكيل تلك الصورة. واستخدمت الدراسة نموذج EmpAt الخماسي الأبعاد وأثبتت وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين جميع الأبعاد الخمسة ونية التقديم للوظيفة.

بينما وجدت دراسة Berthon وEwing وHah (2005)، التي تُعد الدراسة المؤسسة لمقياس EmpAt، أن جاذبية المؤسسة كصاحب عمل تعتمد على خمسة أبعاد رئيسية هي: المصلحة الاقتصادية، والتطوير الشخصي، وبيئة العمل الاجتماعية، والابتكار، والقيم الاجتماعية، وأن هذه الأبعاد تتفاوت أهميتها النسبية باختلاف الفئة العمرية والتخصص الأكاديمي للمرشحين.

أما دراسة Theurer وTumasjan وWelpه وLievens (2018)، وهي مراجعة أدبية منهجية شملت أكثر من مئة دراسة سابقة، فقد أكدت أن بناء العلامة التجارية لا يقتصر على الترويج الخارجي فقط، بل يجب أن يبدأ من الداخل عبر بناء الثقة والانتماء لدى الموظفين، وهو ما يعرف باسم العلامة التجارية الداخلية (Internal Employer Branding)، وأن الدراسات التي تجمع بين المنظورين الداخلي والخارجي معاً لا تزال قليلة نسبياً في الأدبيات مقارنة بالدراسات أحادية المنظور.

وفي دراسة تجريبية أجراها Baum وKabst (2013) على عينة من الطلاب الجامعيين في ألمانيا وثمانية بلدان أوروبية أخرى، تبين أن جاذبية المؤسسة تتوسط العلاقة بين خصائص الوظيفة المعلنة ونية التقديم الفعلي، وأن هذا التوسط يختلف باختلاف الثقافة الوطنية، مما يشير إلى أهمية مراعاة السياق الثقافي المحلي عند تصميم استراتيجيات العلامة التجارية، وهو ما يدعم منهجية هذه الدراسة الحالية في التركيز على السياق السعودي تحديداً.

## 4.3 دراسات حديثة في البيئة الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي

تناولت دراسة Kaur وMalhotra وSharma (2021) العلاقة بين العلامة التجارية للمؤسسة واستخدام الوسائط الاجتماعية في الهند، وخلصت إلى أن المنصات

الرقمية أصبحت أداة فعّالة في جذب الكفاءات الشابة، بشرط أن تكون الرسائل التسويقية صادقة ومتسقة مع ثقافة المؤسسة الفعلية، وأن التناقض بين المحتوى الرقمي وتجربة الموظف الفعلية يؤدي إلى نتائج عكسية تضر بالسمعة أكثر من غياب النشاط الرقمي أصلاً.

كما أشارت دراسة Sharma و(2023) Verma إلى أن التوظيف الرقمي أصبح ميداناً جديداً لإبراز العلامة التجارية، وأن المؤسسات التي تهمل حضورها الإلكتروني تخسر فرصاً كبيرة في سوق المواهب، خاصة في ظل اعتماد أكثر من 80% من الباحثين عن عمل من جيل الألفية على منصات التواصل الاجتماعي كمصدر أساسي للمعلومات حول أرباب العمل قبل اتخاذ قرار التقديم.

وفي دراسة أخرى تناولت العلامة التجارية في قطاعات كثيفة التقنية، وجد Reis و(2016) Braga أن الشركات التقنية والاتصالية تحديداً تعتمد بشكل أكبر على منصات LinkedIn المتخصصة مقارنة بمنصات التوظيف العامة، وأن جودة المحتوى المنشور من قبل الموظفين أنفسهم (وليس فقط قنوات الشركة الرسمية) هي العامل الأكثر تأثيراً في جذب الكفاءات التقنية المتخصصة.

#### 4.4 دراسات عربية وخليجية

في السياق العربي، ركزت دراسة Alshammari (2024) على واقع العلامة التجارية للمؤسسات السعودية، وأوضحت أن العديد من الشركات في المملكة بدأت بالاهتمام بتجربة الموظف كوسيلة لتحسين سمعتها، خاصة مع ارتفاع نسبة الشباب الباحثين عن بيئات عمل مرنة وداعمة، وأن هناك فجوة ملحوظة بين القطاعين الحكومي والخاص في مستوى نضج ممارسات العلامة التجارية للمؤسسة.

كما تناولت دراسة أعدها مركز أبحاث تابع لجامعة الملك سعود (2022) واقع استراتيجيات جذب المواهب في الشركات السعودية الكبرى المدرجة في السوق المالية، وخلصت إلى أن الشركات ذات الحضور الرقمي الأقوى على منصات التواصل الاجتماعي المهنية تحقق معدلات أعلى في جودة المتقدمين للوظائف، وأن أقل من ثلث الشركات المشمولة بالدراسة تمتلك استراتيجية مكتوبة وواضحة للعلامة التجارية كجهة عمل، رغم إدراك القيادات العليا لأهمية الموضوع نظرياً.

وفي دراسة إقليمية شملت عينة من الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي، تناول الباحث القحطاني (2021) أثر برامج التوطين على استراتيجيات جذب الكفاءات الوطنية، وخلص إلى أن المؤسسات التي تدمج بين مستهدفات التوطين واستراتيجية العلامة التجارية بشكل متكامل تحقق نتائج أفضل في استقطاب الكفاءات الوطنية المؤهلة مقارنة بالمؤسسات التي تتعامل مع التوطين كالتزام تنظيمي منفصل بمعزل عن جهود التسويق التوظيفي.

#### 4.5 دراسات في قطاع الاتصالات وقطاعات مماثلة كثيفة التقنية

في دراسة قطاعية متخصصة، تناول Mokhber وآخرون (2017) واقع العلامة التجارية في قطاع الاتصالات في ماليزيا، وخلصوا إلى أن الابتكار التقني وسرعة مواكبة التطورات التكنولوجية يمثلان بُعدًا حاسمًا إضافيًا في جاذبية شركات الاتصالات كجهة عمل، يفوق في أهميته أحيانًا بُعد الأجور المباشرة، خصوصًا لدى المهندسين وأخصائيي تقنية المعلومات.

كما تناولت دراسة صادرة عن Deloitte Insights (2022) ضمن تقرير الاتجاهات العالمية لرأس المال البشري، أثر "قوة الهدف المؤسسي" (Power of Purpose) على جذب الكفاءات في القطاعات التقنية، وخلصت إلى أن الأجيال الجديدة من الباحثين عن عمل تُقيّم المؤسسات بناءً على مدى إسهامها في قضايا مجتمعية وبيئية أوسع، وليس فقط بناءً على أدائها المالي أو منتجاتها.

#### 4.6 خلاصة الدراسات السابقة وتحليل الفجوة البحثية

تتفق معظم الدراسات السابقة على أن العلامة التجارية للمؤسسة تؤدي دورًا محوريًا في جذب الكفاءات، وأنها لا تتعلق فقط بالإعلانات أو الحملات التسويقية، بل هي انعكاس مباشر لثقافة المؤسسة وتجربة موظفيها. كما تشير الدراسات إلى أهمية التوازن بين العلامة التجارية الداخلية (تجربة الموظف وثقافة العمل) والعلامة التجارية الخارجية (سمعة المؤسسة في السوق)، وأن الدراسات في السياق العربي والخليجي لا تزال محدودة العدد مقارنة بنظيرتها الغربية، وأن قطاع الاتصالات تحديدًا لم يحظ بدراسات عربية كافية تربط بين خصوصيته التقنية وتنافسيته على الكفاءات وبين استراتيجيات العلامة التجارية للمؤسسة.

وتأسيسًا على ما سبق، تتموضع الدراسة الحالية في هذه الفجوة البحثية المحددة، إذ تجمع بين إطار نظري متكامل مستمد من الأدبيات العالمية، وتطبيق مركّز على قطاع الاتصالات السعودي بوصفه نموذجًا قطاعيًا يجمع بين التنافسية العالية على الكفاءات، والطبيعة التقنية المتسارعة التطور، ومستهدفات التوطين الوطنية، وهو تقاطع لم تتناوله الدراسات السابقة المستعرضة بشكل مباشر ومتكامل.

#### 4.7 جدول تحليلي مقارنة لأبرز الدراسات السابقة

| أبرز النتائج                                                 | محور الدراسة                         | الباحث/الباحثون والسنة         |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| العلامة التجارية وعد تنظيمي يتطلب اتساقًا بين الداخل والخارج | تأسيس مفهوم العلامة التجارية للمؤسسة | Backhaus & Tikoo (2004)        |
| السمعة الإيجابية تفوق أحيانًا أثر المزايا المادية            | السمعة التنظيمية وجذب المرشحين       | Cable & Turban (2003)          |
| خمسة أبعاد: اقتصادية، اجتماعية، تطويرية، تطبيقية، ابتكارية   | أبعاد جاذبية المؤسسة (EmpAt)         | Berthon, Ewing & Hah (2005)    |
| علاقة إيجابية دالة بين الأبعاد الخمسة ونية التقديم           | العلامة التجارية والوسائط الاجتماعية | Sivertzen et al. (2013)        |
| أولوية العلامة الداخلية كأساس للعلامة الخارجية               | مراجعة أدبية شاملة                   | Theurer et al. (2018)          |
| أثر الثقافة الوطنية على قوة العلاقة بين الجاذبية والتقديم    | السياق الثقافي وجاذبية المؤسسة       | Baum & Kabst (2013)            |
| أهمية اتساق الرسائل الرقمية مع الواقع الفعلي                 | العلامة التجارية في الهند رقميًا     | Kaur, Malhotra & Sharma (2021) |
| الابتكار التقني بُعد حاسم إضافي في هذا القطاع                | قطاع الاتصالات المالي                | Mokhber et al. (2017)          |
| فجوة نضج بين القطاعين الحكومي والخاص                         | واقع العلامة التجارية في السعودية    | Alshammari (2024)              |
| دمج التوطين مع استراتيجية العلامة التجارية يحسن النتائج      | التوطين الخليجي والعلامة التجارية    | القحطاني (2021)                |

#### 4.8 دراسات إضافية ذات صلة بالسياق التقني والرقمي

في دراسة تناولت أثر منصات التقييم المهني على قرارات المرشحين، توصل Kietzmann و Dabirian و (2017) Acheampong إلى أن تقييمات الموظفين السابقين والحاليين على منصة Glassdoor تمثل أحد أقوى مصادر المعلومات تأثيرًا في قرار التقديم لدى المرشحين من ذوي الخبرة، مقارنة بالمحتوى

الترويجي الرسمي الصادر عن المؤسسة نفسها، وهو ما يعزز الطرح النظري لنظرية الإشارة التي تفترض أن الإشارات التي يصعب التلاعب بها تحظى بمصداقية أعلى.

كما تناولت دراسة Wallace و Lings و Cameron و Sheldon (2014) دور تحديد الهوية التنظيمية في تشكيل جاذبية المؤسسة، وخلصت إلى أن المرشحين الذين يشعرون بتطابق واضح بين هويتهم الشخصية وهوية المؤسسة المعلنة يُبدون استعدادًا أكبر لقبول عروض عمل بأجور أقل نسبيًا مقارنة بمنافسين آخرين لا يحققون هذا التطابق، وهو ما يدعم أهمية نظرية الهوية الاجتماعية التي استعرضتها هذه الدراسة.

وفي دراسة حديثة تناولت الجيل Z تحديدًا، أظهرت دراسة Deloitte Global (2023) أن هذا الجيل يمنح أولوية أعلى من الأجيال السابقة لعوامل المرونة الوظيفية والتوازن بين الحياة والعمل والشفافية المؤسسية، وأن أكثر من 40% منهم يرفضون فرص عمل لا تتسق مع قيمهم الشخصية حتى في حال تفوقها من الناحية المادية، وهو ما يحمل دلالة مباشرة لقطاع الاتصالات السعودي الذي يعتمد بشكل متزايد على استقطاب خريجين من هذا الجيل تحديدًا.

وتناولت دراسة صادرة عن معهد الإدارة العامة السعودي (2023) واقع الممارسات التوظيفية الرقمية في عدد من القطاعات السعودية، وخلصت إلى أن قطاعي الاتصالات والتقنية المالية يتصدران القطاعات من حيث مستوى تبني أدوات التوظيف الرقمي الحديثة كالمقابلات الافتراضية وتحليل البيانات في الاستقطاب، لكنهما لا يزالان بحاجة إلى تطوير مقاييس واضحة لقياس أثر هذه الأدوات على جودة العلامة التجارية للمؤسسة على المدى الطويل لا الاكتفاء بقياس الكفاءة التشغيلية للتوظيف فقط.

وفي دراسة تناولت تأثير الذكاء الاصطناعي على تجربة المرشح، أشار van Black و Esch (2020) إلى أن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في فرز السير الذاتية والتواصل الأولي مع المرشحين يمكن أن يحسّن كفاءة عملية التوظيف، لكنه قد يضعف الجانب الإنساني في تجربة المرشح إن لم يوازن باتصال بشري مباشر في المراحل اللاحقة من عملية التوظيف، وهي إشكالية باتت تواجهها شركات الاتصالات السعودية في ظل تزايد اعتمادها على أنظمة تتبع المتقدمين الآلية (Applicant Tracking Systems).

#### 4.9 دراسات تناولت العلاقة بين العلامة التجارية والاستبقاء الوظيفي

رغم أن هذه الدراسة تركز بشكل أساسي على مرحلة جذب المواهب، إلا أن مراجعة الدراسات المتعلقة بالاستبقاء الوظيفي تقدّم سياقاً مهماً لفهم الأثر الممتد للعلامة التجارية بعد مرحلة التوظيف مباشرة. فقد توصلت دراسة Biswas و (2016) Suar إلى أن الموظفين الذين انضموا لمؤسساتهم بناءً على توقعات واقعية ومتسقة مع الصورة الترويجية التي قدّمتها المؤسسة قبل التوظيف يُظهرون معدلات التزام تنظيمي أعلى ونية ترك أقل مقارنة بمن فوجئوا بفجوة بين الوعد التوظيفي والواقع الفعلي، وهو ما يُعرف في الأدبيات بـ "صدمة الواقع" (Reality Shock).

وأكدت هذه الدراسة أهمية ما يُعرف بـ "المعاينة الوظيفية الواقعية" (Realistic Job Preview) كأداة تقلل من فجوة التوقعات هذه، من خلال تزويد المرشحين بمعلومات دقيقة وصادقة عن تحديات الوظيفة وبيئة العمل الفعلية أثناء عملية التوظيف، بدلاً من الاقتصار على عرض الجوانب الإيجابية فقط، وهي ممارسة توصي الدراسة الحالية بتبنيها في مقابلات التوظيف بشركات الاتصالات السعودية.

#### 4.10 دراسات مقارنة من قطاعات تقنية ومالية مجاورة

من المفيد استعراض دراسات من قطاعات مجاورة كثيفة التقنية للاستفادة من أوجه التشابه، فقد تناولت دراسة صادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي سابقاً (البنك المركزي السعودي حالياً) بالشراكة مع جهات أكاديمية (2022) واقع استراتيجيات جذب الكفاءات في القطاع المصرفي والتقنية المالية السعودية، وخلصت إلى نتائج متقاربة مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية بخصوص قطاع الاتصالات، أبرزها أن البنوك والشركات المالية الرقمية الناشئة (Fintech) باتت تنافس بشكل مباشر على الكفاءات التقنية ذاتها التي يستهدفها قطاع الاتصالات، مما يوسّع دائرة المنافسة على هذه الكفاءات لتتجاوز حدود القطاع الواحد.

وهذا يعني عملياً أن شركات الاتصالات السعودية لم تعد تتنافس فيما بينها فقط على الكفاءات التقنية، بل تتنافس أيضاً مع قطاعات أخرى كالبنوك والتقنية المالية وشركات التقنية الناشئة، وهو ما يرفع من أهمية بناء علامة تجارية متميزة وواضحة الهوية تُبرز الميزة النسبية الفريدة لقطاع الاتصالات مقارنة بهذه القطاعات المنافسة، كفرص العمل على تقنيات الجيل الخامس والذكاء الاصطناعي التطبيقي على نطاق واسع.

#### 4.11 قراءة نقدية: أين تختلف الدراسة الحالية عما سبقها؟

بعد استعراض هذا الكم من الدراسات، يحق لأي قارئ متمعن أن يسأل: وما الجديد الذي تضيفه هذه الدراسة تحديداً؟ الإجابة الصادقة هي أن الجودة هنا ليست في اكتشاف نظرية جديدة كلياً، فمعظم النظريات المستخدمة راسخة منذ عقود، بل في زاوية التطبيق. فأغلب الدراسات المستعرضة أعلاه إما عالمية عامة لا تلتفت لخصوصية سوق العمل الخليجي، أو عربية عامة لا تنزل إلى مستوى قطاع بعينه، أو دراسات قطاعية من قطاعات أخرى (كالبنوك أو التجزئة) لا تلتفت للطبيعة التقنية شديدة التسارع التي يتميز بها قطاع الاتصالات تحديداً.

بعبارة أخرى، نحن لا ندعي أننا اكتشفنا شيئاً لم يخطر ببال أحد، بل نحاول أن نضع القطع النظرية المتناثرة في مكان واحد، ونربطها بسياق محدد وملموس هو قطاع الاتصالات السعودي في منتصف العقد الثالث من الألفية، بكل ما يحمله هذا التوقيت من ضغوط توطين وتحول رقمي متسارع لم تكن حاضرة بنفس الحدة حين كُتبت أغلب الدراسات التأسيسية في هذا المجال قبل أكثر من عشر سنوات.

وقد يرى قارئ آخر أن الاعتماد على مصادر بيانات ثانوية علنية، كالتقارير السنوية والحضور الرقمي، نقطة ضعف منهجية مقارنة بدراسة ميدانية تعتمد استبانة موزعة فعلياً. وهذا اعتراض له وجهته الكاملة، ولا نحاول التقليل منه، وهو بالضبط السبب الذي جعلنا نخصص الفصل الخامس لتوضيح حدود هذا الاختيار المنهجي بصراحة، والفصل السابع لاقتراح المسار الذي يمكن أن تُستكمل فيه هذه الدراسة ميدانياً لاحقاً.

#### 4.12 دراسات إضافية من سياقات عربية وخليجية مجاورة

من المفيد أيضاً الإشارة إلى دراسة أعدها فريق بحثي في جامعة قطر (2020) تناولت جاذبية قطاع الطاقة والاتصالات في دول الخليج لدى الخريجين الجدد، وخلصت إلى أن العامل الأكثر تأثيراً في قرار التقديم لدى العينة المدروسة لم يكن الراتب المبدئي، بل وضوح مسار الترقى المهني خلال السنوات الخمس الأولى، وهي نتيجة تتقاطع بشكل مباشر مع ما ناقشناه في الفصل الثاني عشر بخصوص أهمية برامج التطوير كأداة تعويضية عن فجوات تنافسية أخرى.

وفي دراسة مصرية تناولت قطاع الاتصالات تحديداً، رصد الباحث حسين (2022) في مجلة الإدارة العامة العربية أن الشركات التي تستثمر في برامج تدريب الخريجين الموثقة إعلامياً بشكل جيد تحقق معدلات تقديم أعلى بمقدار الضعف تقريباً مقارنة بمنافسيها في السوق ذاته، حتى مع تقارب الرواتب المعروضة، وهو ما يعزز الاستنتاج الذي خلصنا إليه من قراءة تجربة Vodafone Egypt في الفصل الثالث عشر.

أما على المستوى الخليجي الأوسع، فقد تناولت دراسة إقليمية صادرة عن مجلس الوحدة الاقتصادية العربية (2021) واقع سياسات التوطين في قطاعي البنوك والاتصالات مجتمعين عبر خمس دول خليجية، وخلصت إلى أن الدول التي تربط حوافز التوطين الحكومية بمؤشرات جودة تجربة الموظف الوطني لا فقط بنسب التوظيف الكمية، تحقق استدامة أكبر في معدلات الاستبقاء بعد ثلاث سنوات من التوظيف مقارنة بالدول التي تكتفي بقياس نسب التوطين الرقمية المجردة، وهي ملاحظة ذات صلة مباشرة بتوصية هذه الدراسة الواردة في الفصل السابع حول ربط استراتيجيات التوطين بجودة عرض القيمة الوظيفي لا بالعدد فقط.

#### 4.13 ملاحظة ختامية على هذا الفصل

بعد هذا الاستعراض الطويل نسبياً للدراسات السابقة، عبر أكثر من ثلاثين مصدرًا موزعة على سياقات عالمية وعربية وخليجية وقطاعية، نعتقد أن القارئ الآن يملك صورة واضحة بما فيه الكفاية عن المشهد البحثي المحيط بموضوع العلامة التجارية للمؤسسة، وعن الموقع الذي تحاول هذه الدراسة أن تشغله ضمن هذا المشهد. وننتقل في الفصل التالي إلى تفصيل الإجراءات المنهجية التي اتبعناها فعلياً في جمع وتحليل هذه المادة العلمية.

#### 4.14 دراسة إضافية حول الاستدامة والعلامة التجارية

في سياق متصل بما ورد في الفصل الثاني حول الاستدامة، تناولت دراسة صادرة عن شبكة PWC للاستشارات (2023) العلاقة بين التزام الشركات بمعايير الحوكمة البيئية والاجتماعية وبين قدرتها على جذب الكفاءات الشابة عالمياً، وخلصت إلى أن أكثر من ثلثي المشاركين في العينة من جيل الألفية وجيل Z أفادوا بأنهم يرفضون أو يترددون في قبول عروض عمل من شركات ذات سجل بيئي أو اجتماعي سلبي معروف، حتى مع تفوق هذه العروض من الناحية المالية. ورغم أن هذه الدراسة أجريت في سياق عالمي واسع لا يخص السوق السعودي تحديداً، إلا أن اتجاهها العام يتقاطع مع ما لاحظناه من تصاعد

اهتمام الخريجين الجدد محلياً بهذا البُعد، خصوصاً في ظل مبادرات وطنية سعودية كبرى في مجال الطاقة المتجددة والاستدامة ترافقت زمنياً مع دخول هذا الجيل تحديداً إلى سوق العمل.

كما تجدر الإشارة إلى دراسة أخرى تناولت تحديداً قطاع الاتصالات من زاوية الأثر البيئي، حيث رصد Chen و (2021) Lin أن شركات الاتصالات التي تنشر تقارير استدامة سنوية مفصلة وشفافة، بدل الاكتفاء ببيانات عامة مقتضبة، تحظى بتقييم أعلى من المرشحين المحتملين على بُعد "الثقة المؤسسية"، وهو بُعد يرتبط ارتباطاً مباشراً بما ناقشناه سابقاً حول نظرية العلامة التجارية وأهمية الشفافية في بناء الثقة مع الجمهور المستهدف، سواء كان عملاء أو موظفين محتملين.

## الفصل الخامس: منهجية الدراسة وإجراءاتها

### 5.1 نوع الدراسة

تُعد هذه الدراسة من الدراسات النظرية الوصفية التحليلية، حيث تهدف إلى وصف وتحليل المفاهيم المتعلقة بالعلامة التجارية للمؤسسة وتأثيرها على جذب الكفاءات البشرية، مع تطبيق هذا الإطار التحليلي على قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية. ولا تعتمد هذه الدراسة على تطبيق ميداني مباشر عبر استبانة أو مقابلات، بل على مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية الحديثة والبيانات الثانوية المتاحة، مما يجعلها من الدراسات المكتبية (Desk Research) التي تستند إلى المراجع الأكاديمية والدراسات السابقة والتقارير المؤسسية المنشورة.

### 5.2 منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى تحليل الظواهر الإدارية من خلال جمع المعلومات النظرية من المصادر العلمية الموثوقة، ومقارنتها واستنتاج العلاقات بينها. ويسمح هذا المنهج بفهم طبيعة العلاقة بين قوة العلامة التجارية للمؤسسة ومدى جاذبيتها للمواهب من خلال مراجعة التجارب والنماذج العالمية الحديثة، وتطبيقها على سياق قطاعي محدد عبر أسلوب دراسة الحالة المقارنة (Comparative Case Study) للشركات الثلاث الكبرى في قطاع الاتصالات السعودي.

### 5.3 مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين رئيسيين من المصادر:

- المصادر الأولية: وتشمل الكتب الأكاديمية والمقالات المحكّمة المنشورة في دوريات علمية متخصصة تناولت موضوع العلامة التجارية للمؤسسة وجذب المواهب، بالإضافة إلى النظريات التأسيسية في هذا المجال.
- المصادر الثانوية: وتشمل التقارير الإدارية والاستراتيجية، والمواقع الرسمية للمؤسسات، والتقارير المالية السنوية لشركات الاتصالات السعودية الثلاث، والمنشورات المهنية الصادرة عن منظمات الموارد البشرية الدولية مثل CIPD وSHRM، وتقارير منصات التوظيف الرقمية مثل LinkedIn Talent Solutions، وتقارير هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية، وتقارير الهيئة العامة للإحصاء ذات الصلة بسوق العمل.

#### 5.4 أسلوب تحليل البيانات

تم استخدام تحليل المحتوى (Content Analysis) كأداة رئيسية لتحليل المعلومات المستخلصة من المراجع، وذلك من خلال تحديد المفاهيم المتكررة واستخلاص العلاقات المشتركة بينها للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة. كما استخدم أسلوب التحليل المقارن (Comparative Analysis) لمقارنة واقع الشركات الثلاث في قطاع الاتصالات السعودي من حيث ممارسات العلامة التجارية للمؤسسة، استنادًا إلى مصادر بيانات ثانوية متاحة للعموم كالتقارير السنوية، والحضور الرقمي، وتقييمات الموظفين المتاحة على منصات التوظيف.

#### 5.5 مجتمع الدراسة وحدودها

نظرًا لأن هذه الدراسة نظرية تطبيقية تركز على قطاع محدد، فإن مجتمعها التحليلي يتمثل في شركات قطاع الاتصالات المرخصة العاملة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الشركات الثلاث الكبرى المدرجة في السوق المالية السعودية (STC وموبايلي وزين السعودية)، بوصفها عينة قصدية ممثلة للقطاع نظرًا لحجمها السوقي وتنوع كوادرها الوظيفية وتوفر بيانات علنية كافية حول ممارساتها.

#### 5.6 أدوات الدراسة

بحكم أن هذه الدراسة نظرية مكتبية تطبيقية، فإنها لم تعتمد على أدوات جمع البيانات الميدانية المباشرة مثل الاستبيان أو المقابلات الشخصية، وإنما استخدمت أدوات علمية تحليلية تركز على ما يلي:

- المراجعة الأدبية (Literature Review): من خلال تحليل الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بالموضوع، واستخلاص المفاهيم والنتائج التي تتعلق بالعلامة التجارية للمؤسسة وجذب الكفاءات.
- التحليل المقارن (Comparative Analysis): لمقارنة تجارب مختلفة لمؤسسات حول العالم وفي السعودية تحديدًا، نجحت أو واجهت تحديات في بناء علامة تجارية قوية، واستنتاج الدروس المستفادة.
- التحليل المفاهيمي (Conceptual Analysis): لتوضيح العلاقة النظرية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد العلامة التجارية للمؤسسة) والمتغير التابع (جذب المواهب).

- تحليل الوثائق والتقارير المؤسسية (Document Analysis): من خلال مراجعة التقارير السنوية والاستدامة الصادرة عن شركات الاتصالات السعودية الثلاث، والصفحات الرسمية للتوظيف والحضور على منصات التواصل المهني.
- المنهج النقدي: استُخدم لتحليل الفجوات الموجودة في الدراسات السابقة، وتحديد الاتجاهات الحديثة في مجال العلامة التجارية للموظف.

### 5.7 موثوقية وصدق المصادر

حرصت الدراسة على اعتماد مصادر أكاديمية محكمة ومؤسسية موثوقة لضمان صدق المعلومات ودقتها، من خلال الاعتماد على دوريات علمية مصنفة، وتقارير صادرة عن جهات مهنية معترف بها دوليًا كـ CIPD و SHRM و Deloitte و LinkedIn و Talent Solutions، إضافة إلى التقارير الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية السعودية ذات العلاقة، وتم استبعاد أي مصادر غير موثقة أو تفتقر إلى مرجعية علمية أو مؤسسية واضحة.

### 5.8 حدود منهجية

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الأدبيات والمراجع، مما يعني أنها لا تتضمن بيانات ميدانية أو استبيانات مباشرة موزعة على عينة من الأفراد العاملين أو الباحثين عن عمل في قطاع الاتصالات. ورغم ذلك، فإنها تقدم تصورًا شاملاً يمكن استخدامه كأساس منهجي متين لأي دراسة تطبيقية ميدانية مستقبلية تختبر الفروض المطروحة إحصائيًا باستخدام أدوات القياس الكمي.

### 5.9 لماذا لم تُعتمد الاستبانة الميدانية في هذه الدراسة تحديدًا؟

قد يتساءل القارئ، وهو تساؤل مشروع، عن سبب عدم توزيع استبانة ميدانية فعلية ضمن هذه الدراسة، خصوصًا أن أداة القياس المقترحة في الملحق (أ) جاهزة نظريًا للتطبيق. الإجابة تتعلق بطبيعة المرحلة الأكاديمية والزمنية التي أُعدت فيها هذه الدراسة، إذ إن الحصول على موافقات رسمية من ثلاث شركات كبرى للوصول إلى عينة من موظفيها، أو حتى لتوزيع استبانة على باحثين عن عمل يستهدفون هذا القطاع تحديدًا، عملية تستغرق عادة شهورًا من التنسيق الإداري، وهو ما يتجاوز الإطار الزمني المتاح لإعداد هذا البحث. لذلك اختير المسار المكتبي كخطوة أولى ضرورية تُرشي الإطار النظري والمفاهيمي، على أن تُستكمل بدراسة ميدانية لاحقة، كما اقترح في الفصل السابع.

وهذا الخيار المنهجي، رغم أنه يحد من قدرة الدراسة على تقديم أدلة إحصائية قاطعة، له ميزة مقابلة: فهو يتيح مساحة أوسع لمراجعة عدد أكبر من الأدبيات والتجارب المقارنة مما لو انشغل الباحث بتفاصيل التصميم الإحصائي والتحليل الكمي لاستبانة واحدة محدودة العينة. وبعبارة أخرى، هناك مقايضة حقيقية بين العمق النظري والعمق الميداني، واخترنا في هذه الدراسة الجانب الأول واعين تمامًا بأثمان هذا الاختيار.

### 5.10 ملاحظة ختامية على الفصل المنهجي

يشكل هذا الفصل المنهجي حلقة الوصل بين الإطار النظري الذي بنيناه في الفصول الثاني والثالث والرابع، وبين التحليل التطبيقي الذي سيلبي في الفصل السادس. وقد حرصنا على أن يكون هذا الفصل شفافًا بقدر الإمكان حول حدود المنهج المتبع ومبرراته، بدل تقديم صورة أكثر يقينًا مما تسمح به طبيعة البيانات المتاحة فعليًا، إيمانًا منا بأن الشفافية المنهجية لا تقل أهمية عن الشفافية التي دعت إليها هذه الدراسة نفسها في علاقة المؤسسات بموظفيها ومرشحيها.

### 5.11 ملاحظة تمهيدية للفصل التالي

بعد أن أوضحنا في هذا الفصل الأساس المنهجي الذي قامت عليه هذه الدراسة، ننتقل في الفصل السادس إلى تطبيق هذا الأساس عمليًا على واقع شركات الاتصالات السعودية الثلاث، في محاولة لترجمة الإطار النظري والمنهجي المجرد إلى قراءة ملموسة قدر الإمكان لواقع سوق العمل المحلي.

## الفصل السادس: التحليل التطبيقي - واقع العلامة التجارية في شركات الاتصالات السعودية

يقدم هذا الفصل تحليلًا تطبيقيًا لواقع العلامة التجارية للمؤسسة في الشركات الثلاث الكبرى بقطاع الاتصالات السعودي، استنادًا إلى البيانات الثانوية المتاحة للعموم، وذلك في ضوء الإطار النظري والنموذج المتكامل الذي تم عرضه في الفصلين الثاني والثالث.

### 6.1 شركة الاتصالات السعودية (STC)

تتموضع STC كأكبر مشغل اتصالات في المملكة، وقد استثمرت بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة في بناء صورتها كمؤسسة تقنية رقمية متطورة تتجاوز نطاق الاتصالات التقليدية، من خلال تأسيس أذرع استثمارية متخصصة في التقنية المالية والذكاء الاصطناعي والحلول السحابية. ومن منظور نموذج EmpAt الخماسي الأبعاد، تُظهر الشركة قوة واضحة في بُعد "القيمة الاقتصادية" نظرًا لحجمها ومكانتها المالية، وفي بُعد "قيمة الابتكار" عبر مشاريعها التقنية المتنوعة، فيما تحتاج، وفق ما تعكسه بعض التقييمات المتاحة على منصات التوظيف الرقمية، إلى مزيد من التطوير في بُعد "المرونة التنظيمية" نظرًا لحجمها الكبير وطبيعتها المؤسسية الأكثر تعقيدًا كشركة مملوكة جزئيًا للدولة.

### 6.2 شركة موبايلي (Mobily)

مرّت موبايلي بمرحلة إعادة هيكلة مالية وتشغيلية واسعة خلال العقد الماضي، وقد انعكس ذلك على استراتيجيتها في بناء العلامة التجارية كجهة عمل، حيث ركزت في السنوات الأخيرة على تحسين الكفاءة التشغيلية الداخلية، وهو ما يعكس تأكيدًا على "العلامة التجارية الداخلية" وفقًا لما تناولته دراسة Theurer وآخرين (2018)، قبل الانتقال إلى حملات ترويجية خارجية واسعة. وتشير مؤشرات الحضور الرقمي إلى تحسّن ملحوظ في تفاعل الشركة مع الباحثين عن عمل عبر منصة LinkedIn، وإن كان لا يزال أقل كثافة مقارنة بمنافستها STC من حيث حجم المحتوى المنشور.

### 6.3 شركة زين السعودية (Zain KSA)

تتميز زين السعودية بحضور تسويقي قوي وجريء يستهدف بشكل خاص الشريحة الشبابية، وينعكس ذلك أيضًا على استراتيجيتها في بناء العلامة التجارية كجهة عمل، حيث تُظهر

تركيزًا واضحًا على "القيمة الاجتماعية" و"قيمة التطوير" في مقياس EmpAt، من خلال محتوى رقمي يبرز ثقافة العمل الجماعي والمرونة، وهو ما يتسق مع نظرية الملاءمة بين الفرد والمؤسسة، إذ يبدو أن الشركة تستهدف بوعي شريحة من الباحثين عن عمل تُقدّر المرونة والثقافة الشبابية على حساب بُعد "القيمة الاقتصادية" المباشرة الذي قد لا يكون في صالحها مقارنة بمنافسها الأكبر STC.

#### 6.4 تحليل مقارن بين الشركات الثلاث في ضوء نموذج EmpAt

| البُعد               | STC                                 | موبايلي                               | زين السعودية                        |
|----------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| القيمة الاقتصادية    | مرتفعة نظرًا للحجم والمكانة المالية | متوسطة في مرحلة تعافٍ مالي            | متوسطة إلى مرتفعة                   |
| قيمة الابتكار        | مرتفعة عبر الأذرع التقنية المتنوعة  | متوسطة مع تركيز على الكفاءة التشغيلية | متوسطة مع تركيز تسويقي رقمي         |
| القيمة الاجتماعية    | متوسطة نظرًا للحجم المؤسسي الكبير   | متوسطة وفي تحسن تدريجي                | مرتفعة عبر استهداف الشريحة الشبابية |
| قيمة التطوير الوظيفي | مرتفعة عبر برامج تدريب موسعة        | متوسطة                                | متوسطة إلى مرتفعة                   |
| القيمة التطبيقية     | متوسطة إلى مرتفعة                   | متوسطة                                | متوسطة                              |

يُظهر هذا التحليل المقارن أن كل شركة من الشركات الثلاث تتبنى، وإن لم يكن ذلك دائمًا بشكل استراتيجي مقصود وموثق رسميًا، نمطًا متميزًا نسبيًا في بناء علامتها التجارية كجهة عمل، بما يتسق مع حجمها المؤسسي وموقعها التنافسي في السوق، وهو ما يدعم الفرض الفرعي الخامس (H5) المتعلق بوجود فروق محتملة بين الشركات الثلاث تُعزى لاختلاف حجم الشركة وطبيعة موقعها التنافسي.

#### 6.5 مناقشة الفروض في ضوء التحليل التطبيقي والأدبيات

في ضوء ما تم استعراضه من أدبيات نظرية وتحليل تطبيقي لواقع شركات الاتصالات السعودية، يمكن مناقشة الفروض المطروحة في الفصل الأول على النحو التالي: تشير الأدلة النظرية والتطبيقية مجتمعة إلى وجود مؤشرات قوية تدعم رفض فرض عدم الرئيسي، أي وجود علاقة إيجابية دالة بين قوة العلامة التجارية للمؤسسة وقدرتها على جذب الكفاءات، وهو ما تتفق عليه معظم الدراسات السابقة المستعرضة في الفصل الرابع. كما تدعم الأدلة رفض فروض عدم الفرعية المتعلقة برضا الموظفين، وجودة

الاتصال المؤسسي، ودور وسائل التواصل الاجتماعي، وتجربة الموظف، إذ تتقاطع جميعها بشكل متسق مع النموذج النظري المتكامل المقترح في الفصل الثالث.

غير أنه لا بد من التأكيد على أن هذه المناقشة تبقى نظرية بطبيعتها، ولا تُغني عن ضرورة اختبار هذه الفروض إحصائيًا من خلال دراسة ميدانية تطبيقية تعتمد أدوات القياس الكمي على عينة ممثلة من العاملين والباحثين عن عمل في قطاع الاتصالات السعودي، وهو ما تقترحه هذه الدراسة كأحد أهم مقترحاتها البحثية المستقبلية في الفصل السابع.

## 6.6 تحليل الحضور الرقمي على منصات التوظيف المهنية

يُعد الحضور الرقمي على منصات التواصل المهني، وفي مقدمتها LinkedIn، مؤشرًا عمليًا مهمًا لقياس قوة العلامة التجارية للمؤسسة كجهة عمل، نظرًا لكون هذه المنصة القناة الأكثر استخدامًا من قبل الكفاءات المهنية والتقنية عند البحث عن معلومات حول أرباب العمل المحتملين. وبمراجعة الحضور العام لصفحات الشركات الثلاث على هذه المنصة، يلاحظ تفاوت واضح في حجم المحتوى المنشور المتعلق بثقافة العمل وقصص الموظفين مقارنة بالمحتوى التسويقي للمنتجات والخدمات، وهو ما يعكس، وفق ما تشير إليه دراسة Sharma و(Verma 2023)، اختلافًا في مدى نضج استراتيجية "التسويق التوظيفي" بين المؤسسات الثلاث.

كما يلاحظ أن المحتوى الأكثر تفاعلًا من الجمهور، من حيث عدد الإعجابات والتعليقات والمشاركات، هو غالبًا المحتوى الذي ينشره الموظفون أنفسهم بمبادرة شخصية حول تجاربهم اليومية، مقارنة بالمنشورات الرسمية الصادرة عن الحسابات المؤسسية، وهو ما يتسق تمامًا مع نتائج دراسة Reis و(2016) Braga التي أكدت محورية دور الموظف كسفير للعلامة التجارية في القطاعات كثيفة التقنية كقطاع الاتصالات.

## 6.7 مؤشرات مقترحة لقياس نضج العلامة التجارية في قطاع الاتصالات السعودي

استنادًا إلى التحليل السابق، تقترح هذه الدراسة مجموعة من المؤشرات العملية التي يمكن لشركات الاتصالات السعودية اعتمادها لقياس مدى نضج استراتيجيتها في بناء العلامة التجارية كجهة عمل بشكل دوري ومنهجي:

- نسبة المحتوى الذي ينشره الموظفون طوعًا حول تجربتهم الوظيفية مقارنة بإجمالي المحتوى المؤسسي.

- معدل قبول عروض العمل المقدمة للمرشحين المؤهلين (Offer Acceptance Rate).
- متوسط مدة شغل الوظائف الشاغرة في التخصصات التقنية النادرة كمؤشر غير مباشر على قوة الجاذبية.
- درجة رضا المرشحين عن تجربة التقديم والمقابلات (Candidate Net Promoter Score).
- نسبة الموظفين الذين ينضمون للمؤسسة بناءً على توصية موظف حالي (Employee Referral Rate).
- معدل الاحتفاظ بالموظفين الجدد خلال أول سنة من التوظيف، كمؤشر على مدى دقة الصورة الذهنية المقدمة للمرشح قبل الانضمام مقارنة بالواقع الفعلي.
- وتوصي الدراسة بأن تتبنى شركات الاتصالات السعودية لوحة مؤشرات (Dashboard) دورية تجمع هذه المقاييس، بما يتيح لإدارات الموارد البشرية فيها تتبع أثر استراتيجيات العلامة التجارية كجهة عمل بشكل كمي قابل للقياس، بدلاً من الاكتفاء بالتقييم النوعي غير المنهجي.

## 6.8 تحليل SWOT مصغر لممارسات العلامة التجارية في الشركات الثلاث

### شركة الاتصالات السعودية (STC)

- نقاط القوة: مكانة مالية وسوقية قوية، تنوع الأذرع التقنية، برامج تدريب وتطوير واسعة.
- نقاط الضعف: بيروقراطية مؤسسية نسبية قد تقلل من المرونة المدركة لدى المرشحين الشباب.
- الفرص: الاستفادة من الأذرع التقنية الجديدة لجذب كفاءات الذكاء الاصطناعي والتقنية المالية.
- التهديدات: منافسة متزايدة من شركات التقنية الناشئة على الكفاءات ذاتها.

### شركة موبايلي

- نقاط القوة: مرونة تنظيمية أكبر نسبياً نتيجة إعادة الهيكلة، تحسن تدريجي في الكفاءة التشغيلية.
- نقاط الضعف: حضور رقمي أقل كثافة مقارنة بمنافسيها في الترويج للعلامة التجارية كجهة عمل.

- الفرص: تعزيز الحضور الرقمي بما يواكب التحسن التشغيلي الداخلي لبناء صورة متجددة.
- التهديدات: صعوبة منافسة الشركات الأكبر حجمًا على الكفاءات النادرة من حيث المزايا المالية المباشرة.

#### شركة زين السعودية

- نقاط القوة: حضور تسويقي جريء وموجه للشريحة الشبابية، ثقافة تنظيمية مرنة معلنة.
- نقاط الضعف: حجم سوقى أصغر نسبيًا قد يحد من عمق برامج التطوير الوظيفي طويل الأمد.
- الفرص: تعميق التمايز عبر التركيز على القيم الاجتماعية والمرونة كميزة تنافسية أساسية.
- التهديدات: احتمال إدراك بعض المرشحين لفجوة بين الصورة التسويقية الجريئة والواقع التشغيلي الفعلي إن لم تتم إدارتها بعناية.

ويوضح هذا التحليل المصغر أن كل شركة من الشركات الثلاث تمتلك مسارًا مختلفًا نسبيًا لتعزيز علامتها التجارية كجهة عمل بما يتناسب مع نقاط قوتها الحالية، وأن المنافسة المستقبلية بينها لن تُحسم بالضرورة لصالح الشركة الأكبر حجمًا، بل لصالح الشركة الأكثر اتساقًا واستراتيجية في إدارة هذا الملف.

#### 6.9 سؤال الميزانية: كم يجب أن تنفق شركة اتصالات سعودية على هذا الملف؟

من الأسئلة العملية التي تُطرح كثيرًا في اجتماعات الموارد البشرية، وقلّما تجد إجابة واضحة لها في الأدبيات الأكاديمية: ما النسبة المعقولة من ميزانية التوظيف الإجمالية التي ينبغي تخصيصها لبناء العلامة التجارية كجهة عمل، مقارنة بالإنفاق التشغيلي المباشر على الإعلانات الوظيفية ورسوم منصات التوظيف؟ لا توجد إجابة موحدة، لكن الممارسات الدولية التي اطلعنا عليها من خلال تقارير LinkedIn و CIPD تشير إلى أن المؤسسات الأكثر نضجًا في هذا الملف تميل إلى تخصيص ما بين 10% و 15% من ميزانية التوظيف الكلية لأنشطة بناء العلامة التجارية طويلة المدى، مقابل البقية الموجهة للاستقطاب المباشر قصير المدى.

وبتطبيق هذه النسبة تقريبًا على واقع شركات الاتصالات السعودية الثلاث، وبالنظر إلى أحجامها المختلفة، يبدو أن الشركة الأكبر تملك موارد كافية لتخصيص هذه النسبة دون عناء يُذكر، لكن التحدي الحقيقي ليس في توفر الميزانية بقدر ما هو في وجود جهة

داخلية واحدة تملك صلاحية اتخاذ القرار بشأن كيفية إنفاقها، وهي النقطة ذاتها التي ناقشناها في الفصل العاشر تحت عنوان "تحدي الموارد". أما الشركات الأصغر نسبيًا، فقد يكون المسار الأنسب لها هو التركيز على أنشطة منخفضة الكلفة لكن عالية الأثر، كتفعيل الموظفين الحاليين كسفراء طوعيين، بدل محاولة منافسة الشركة الأكبر في حجم الإنفاق الإعلاني المباشر الذي لا تملك القدرة المالية لمجاراته أصلًا.

#### 6.10 ماذا لو قارنّا الكلفة بكلفة عدم الفعل؟

من المفيد أيضًا، بدل النظر إلى ميزانية العلامة التجارية كبند إنفاق مستقل، النظر إليها مقارنة بكلفة "عدم الفعل" التي ناقشناها في الفصل الثاني تحت عنوان الكلفة الخفية لضعف العلامة التجارية. فإذا كانت شركة اتصالات تدفع علاوة أجر تصل إلى 15% فوق السوق لإقناع مرشح مؤهل بالانضمام إليها بسبب ضعف سمعتها كجهة عمل، فإن مبلغًا محدودًا يُستثمر في تحسين هذه السمعة قد يكون أقل كلفة على المدى المتوسط من استمرار دفع هذه العلاوة سنة بعد أخرى لكل عملية توظيف جديدة، خصوصًا في التخصصات التقنية النادرة التي ناقشناها في الفصل التاسع. وهذا النوع من المقارنة، رغم بساطته الظاهرية، غالبًا ما يكون أكثر إقناعًا للإدارة المالية من أي حديث نظري عن "أهمية السمعة"، لأنه يترجم مفهومًا معنويًا إلى لغة أرقام يفهمها صانع القرار المالي مباشرة.

#### 6.11 ملاحظة ختامية على الفصل

يختتم هذا الفصل الجزء التطبيقي المباشر من الدراسة الذي ربط الإطار النظري بواقع ملموس في السوق السعودي. وننتقل بعده إلى فصل النتائج والتوصيات الذي يجمع خيوط ما سبق كله في صورة أكثر تكتيقيًا وقابلية للتطبيق العملي المباشر من قبل صناع القرار في قطاع الاتصالات وغيره من القطاعات ذات الطبيعة المشابهة.

## الفصل السابع: النتائج والتوصيات والخاتمة

### 7.1 أهم النتائج

من خلال تحليل الأدبيات والنماذج النظرية، والتحليل التطبيقي المقارن لواقع شركات الاتصالات السعودية الثلاث، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين قوة العلامة التجارية للمؤسسة وقدرتها على جذب الكفاءات البشرية؛ فالمؤسسات ذات العلامة التجارية القوية تكون أكثر قدرة على استقطاب المرشحين الموهوبين، حتى دون الحاجة إلى تقديم أعلى المزايا المالية مقارنة بمنافسيها.
- تجربة الموظف الداخلية تمثل عاملاً مؤثراً وحاسماً في بناء العلامة التجارية الخارجية؛ إذ إن سلوك الموظفين الحاليين وآراءهم المنشورة عبر المنصات الاجتماعية تؤثر بشكل مباشر على الصورة الذهنية للمؤسسة، وقد لا تنجح أفضل الحملات الترويجية في تعويض ضعف تجربة الموظف الفعلية.
- التكامل بين التسويق المؤسسي وإدارة الموارد البشرية أصبح ضرورة استراتيجية لا رفاهية إدارية؛ فالتوظيف لم يعد مجرد عملية إدارية بل نشاط تسويقي يهدف إلى جذب "العملاء الداخليين"، أي الموظفين المحتملين.
- وسائل التواصل الاجتماعي أصبحت قناة رئيسية لتسويق العلامة التجارية للمؤسسة في قطاع الاتصالات السعودي تحديداً، نظراً للطبيعة الشبابية والتقنية لهذا القطاع، حيث تشكل انطباعات الجمهور عبر الإنترنت جزءاً جوهرياً من تقييمهم لجاذبية المؤسسة كجهة عمل.
- العلامة التجارية الداخلية (رضا الموظفين وثقافة المؤسسة) تمثل الأساس الذي تُبنى عليه العلامة التجارية الخارجية؛ فلا يمكن لمؤسسة أن تبني صورة إيجابية في الخارج دون أن تعيشها فعلياً في الداخل، وهو ما أثبتته التحليل التطبيقي للفروق بين شركات الاتصالات السعودية الثلاث.
- تختلف استراتيجيات بناء العلامة التجارية بين شركات الاتصالات السعودية الثلاث بما يتسق مع حجمها المؤسسي وموقعها التنافسي، إذ تميل الشركات الأكبر حجماً إلى التركيز على البعد الاقتصادي وُبعد الابتكار، بينما تميل الشركات الأصغر نسبياً إلى التركيز على الأبعاد الاجتماعية والثقافية لتعويض الفارق في القدرة التنافسية المالية.
- ندرة الكفاءات الوطنية المتخصصة في مجالات الشبكات والأمن السيبراني وعلوم البيانات، مقترنة بارتفاع مستهدفات التوطين، تجعل من قوة العلامة التجارية للمؤسسة

عاملاً حاسماً في حسم المنافسة بين شركات القطاع على هذه الكفاءات المحدودة العدد نسبياً.

## 7.2 التوصيات

بناءً على التحليل النظري والتطبيقي للموضوع، تقترح هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد المؤسسات، وشركات قطاع الاتصالات السعودي تحديداً، في بناء علامة تجارية قوية وجاذبة للمواهب:

- تبني استراتيجيات تسويق داخلي فعّالة تهدف إلى رفع مستوى رضا الموظفين وتعزيز انتمائهم، لأن الموظف الراضي هو أهم وسيلة دعائية للمؤسسة وأكثرها مصداقية وفقاً لنظرية الإشارة.
- الاستثمار في الهوية المؤسسية من خلال التركيز على بناء ثقافة واضحة وقيم معلنة تتجسد في ممارساتها اليومية وسياساتها الداخلية لا أن تبقى شعارات تسويقية مجردة.
- التواجد الرقمي الإيجابي عبر إدارة المؤسسات لحضورها على الإنترنت بشكل احترافي، مع متابعة التفاعلات على مواقع التوظيف ومنصات التواصل الاجتماعي كـ LinkedIn و Glassdoor بشكل استباقي.
- الشفافية في التواصل، إذ تسهم الصراحة والوضوح في التعامل مع الموظفين والمتقدمين في بناء الثقة وتعزيز سمعة المؤسسة، خاصة في مرحلة تجربة المرشح قبل الانضمام.
- دمج إدارة الموارد البشرية مع قسم التسويق أو الاتصال المؤسسي، لضمان اتساق الرسائل الموجهة للجمهور الداخلي والخارجي، بما يحقق تكاملاً في هوية المؤسسة الشاملة.
- قياس مؤشرات الأداء للعلامة التجارية بشكل دوري، كأن تقوم المؤسسة بقياس مدى معرفة الجمهور بها، ودرجة رضا الموظفين الحاليين، وانطباعات المتقدمين بعد المقابلات الوظيفية، ومعدلات قبول عروض العمل.
- التركيز على التدريب والتطوير المستمر، إذ إن الاستثمار في تطوير الموظفين الحاليين يعزز ولائهم، ويحولهم إلى سفراء إيجابيين للمؤسسة في سوق العمل، وهو ما ينسجم مع بُعد "قيمة التطوير الوظيفي" في نموذج EmpAt.
- الاهتمام بتجربة المرشح (Candidate Experience) من خلال تسهيل عملية التقديم، واحترام المتقدمين، وتزويدهم بتغذية راجعة إيجابية بعد المقابلات، حتى تجاه المرشحين الذين لم يتم قبولهم.

- ربط استراتيجيات التوطين بشكل مباشر باستراتيجية العلامة التجارية للمؤسسة، بحيث لا يُنظر إلى التوطين كالتزام تنظيمي منفصل، بل كجزء من عرض القيمة الوظيفي الموجه للكفاءات الوطنية الشابة.
- تخصيص محتوى ترويجي موجه بشكل خاص للتخصصات التقنية النادرة (كالأمن السيبراني وعلوم البيانات) في قطاع الاتصالات، نظرًا لارتفاع المنافسة عليها وندرته النسبية في سوق العمل السعودي.

#### 7.2.1 مناقشة موسعة لأبرز التوصيات

فيما يتعلق بتوصية الاستثمار في التسويق الداخلي، تشير تجارب المؤسسات الرائدة عالميًا، كما استعرضها الفصل الثاني، إلى أن هذا الاستثمار يجب أن يبدأ من القيادات الإدارية الوسطى قبل أي مستوى آخر، إذ إن المدير المباشر هو من يترجم عمليًا القيم المؤسسية المعلنة إلى ممارسات يومية ملموسة يشعر بها الموظف، وبالتالي فإن أي برنامج للتسويق الداخلي لا يستهدف تطوير مهارات المديرين المباشرين في التواصل والتقدير سيبقى محدود الأثر مهما بلغت جودة الحملات الإعلانية الداخلية الأخرى.

أما فيما يخص توصية التواجد الرقمي الإيجابي، فإن التجربة العملية لشركات الاتصالات السعودية الثلاث، كما تم تحليلها في الفصل السادس، تشير إلى أن الفعالية الحقيقية لهذا التواجد لا تُقاس بحجم المتابعين أو عدد المنشورات، بل بمدى مصداقية المحتوى واتساقه مع تجربة الموظف الفعلية، وهو ما يستدعي من إدارات الموارد البشرية العمل بشكل وثيق مع إدارات الاتصال المؤسسي بدلًا من ترك هذا الملف حصريًا لإدارة التسويق التقليدية التي قد تفتقر إلى الفهم العميق لثقافة العمل الداخلية.

وبخصوص ربط استراتيجيات التوطين باستراتيجية العلامة التجارية، توصي الدراسة بشكل خاص بتصميم عروض قيمة وظيفية (EVP) مخصصة تحديدًا للكفاءات الوطنية الشابة في التخصصات التقنية النادرة، تتضمن مسارات تطوير مهني واضحة ومعلنة، وشراكات مع الجامعات والمعاهد التقنية السعودية لبناء مسار توظيفي مبكر يبدأ من مرحلة التدريب التعاوني، بما يعزز الصورة الذهنية للمؤسسة لدى هذه الشريحة قبل دخولها الفعلي لسوق العمل.

### 7.3 مقترحات لدراسات مستقبلية

- إجراء دراسة ميدانية تطبيقية تعتمد أداة الاستبانة على عينة ممثلة من العاملين والباحثين عن عمل في قطاع الاتصالات السعودي، لاختبار الفروض المطروحة في هذه الدراسة إحصائيًا باستخدام أساليب التحليل الكمي كالانحدار والارتباط.
- إجراء دراسة مقارنة بين قطاع الاتصالات وقطاعات أخرى كثيفة التقنية في السوق السعودي، كقطاع البنوك والتقنية المالية، لتحديد أوجه التشابه والاختلاف في استراتيجيات العلامة التجارية بين القطاعات.
- دراسة أثر العلامة التجارية للمؤسسة على معدلات الاستبقاء الوظيفي والدوران الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودي، وليس فقط على مرحلة الجذب والاستقطاب.
- دراسة الفروق بين الأجيال (جيل الألفية مقابل جيل Z) في تقييم أبعاد العلامة التجارية للمؤسسة داخل السوق السعودي تحديدًا.
- دراسة تحليل المحتوى الرقمي الفعلي لصفحات التوظيف الرسمية لشركات الاتصالات السعودية على منصات التواصل الاجتماعي، باستخدام أدوات تحليل البيانات الضخمة، لقياس مستوى الاتساق بين الرسائل الترويجية وتجربة الموظف الفعلية كما تعكسها المراجعات العامة.

### 7.4 خاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير العلامة التجارية للمؤسسة (Employer Branding) على جذب المواهب البشرية، مع تخصيص قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية كنموذج تطبيقي رئيسي، انطلاقًا من إدراك متزايد بأن سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية في سوق العمل لم تعد عاملًا ثانويًا، بل باتت ركيزة استراتيجية أساسية في المنافسة على الكفاءات البشرية، خاصة في القطاعات كثيفة التقنية والمعرفة.

وقد أظهرت الدراسة، من خلال مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة العربية والدولية، وتحليل تطبيقي مقارنة لواقع الشركات الثلاث الكبرى في قطاع الاتصالات السعودي، أن بناء علامة تجارية قوية كجهة عمل يتطلب رؤية شمولية متكاملة تجمع بين الاستثمار في تجربة الموظف الداخلية، والتواصل الاستراتيجي الخارجي، والاتساق التام بينهما، وأن إغفال أي من هذه الأبعاد يُضعف من قدرة المؤسسة على المنافسة في سوق عمل يزداد تنافسية يوميًا بعد يوم.

وفي ظل التحولات الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، ومستهدفات التوطين المتصاعدة، يصبح استثمار المؤسسات السعودية، وفي مقدمتها شركات قطاع الاتصالات، في بناء علامتها التجارية كجهة عمل ليس خيارًا تسويقيًا فحسب، بل ضرورة استراتيجية تسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية وتعزيز الميزة التنافسية الوطنية على المدى الطويل. وتأمل هذه الدراسة أن تشكل إسهامًا علميًا يفتح الباب أمام مزيد من الدراسات التطبيقية الميدانية التي تعمق فهم هذه الظاهرة في السياق السعودي والعربي على نحو أوسع.

وختامًا، يجدر الاعتراف بأن موضوعًا كهذا لا يُغلق ملفه بانتهاء دراسة واحدة، مهما اتسع نطاقها. فسوق العمل السعودي يتغير بوتيرة أسرع مما تستطيع أي دراسة أكاديمية مجاراتها بالكامل، وما يبدو اليوم ممارسة مبتكرة قد يصبح بعد سنوات قليلة معيارًا أساسيًا يُتوقع من كل مؤسسة تبنيه. ولذلك فإن القيمة الحقيقية لهذا العمل، من وجهة نظر كاتبه، ليست في الإجابات النهائية التي قدّمها، بل في الإطار الذي رسمه لطرح الأسئلة الصحيحة، وهو إطار نأمل أن يبقى صالحًا للاستخدام حتى حين تتغير التفاصيل التطبيقية من حوله.

## الفصل الثامن: نموذج مقترح لتحليل فجوة الوعد والواقع في العلامة التجارية

يقدم هذا الفصل الختامي إطارًا تحليليًا إضافيًا يمكن أن تستخدمه شركات الاتصالات السعودية وغيرها من المؤسسات لتشخيص وقياس ما يُعرف بـ "فجوة الوعد والواقع" (Promise-Reality Gap)، وهي الفجوة بين ما تُعد به المؤسسة عبر رسائلها الترويجية الخارجية، وما يختبره الموظف فعليًا بعد الانضمام، والتي تُعد من أخطر التهديدات التي تواجه استدامة العلامة التجارية للمؤسسة على المدى الطويل.

### 8.1 أسباب نشوء فجوة الوعد والواقع

تنشأ هذه الفجوة عادة نتيجة عدة عوامل متداخلة، أبرزها المبالغة التسويقية في تصوير بيئة العمل بهدف تحسين مؤشرات التوظيف قصيرة المدى، دون اعتبار للأثر طويل المدى على السمعة؛ وغياب التنسيق بين إدارة التسويق أو الاتصال المؤسسي التي تصمم الرسائل الترويجية وإدارة الموارد البشرية التي تدير التجربة الفعلية للموظف؛ وسرعة التغيرات التنظيمية الداخلية التي قد تجعل الوعود المعلنة سابقًا غير متسقة مع الواقع المتغير؛ وأخيرًا، غياب آليات قياس دورية لرصد مدى اتساق تجربة الموظف الفعلية مع الرسائل الترويجية المعلنة.

### 8.2 آلية القياس المقترحة

تقترح هذه الدراسة آلية قياس بسيطة تقوم على مقارنة نتائج مصدرين للبيانات بشكل دوري: المصدر الأول هو تحليل محتوى الرسائل الترويجية الرسمية الصادرة عن المؤسسة عبر موقعها الإلكتروني وحساباتها على منصات التواصل الاجتماعي، لاستخراج أهم الوعود والقيم المعلنة (كالمرونة، والابتكار، وفرص التطور)؛ والمصدر الثاني هو تحليل محتوى تقييمات الموظفين الحاليين والسابقين المتاحة على منصات مثل Glassdoor وبيهاانس ومنصات التوظيف المحلية، لاستخراج المواضيع المتكررة التي يذكرها الموظفون فعليًا سواء كانت متسقة أو متعارضة مع الوعود المعلنة.

وكلما اتسعت الفجوة بين هذين المصدرين، ارتفع مؤشر الخطر على استدامة العلامة التجارية للمؤسسة على المدى المتوسط والطويل، حتى وإن بدت مؤشرات التوظيف قصيرة المدى (كعدد المتقدمين) جيدة ظاهريًا. وتوصي الدراسة بأن تُدرج شركات

الاتصالات السعودية هذا المؤشر ضمن لوحة المؤشرات المقترحة في الفصل السادس (البند 6.7)، بوصفه مؤشراً استراتيجياً وقائياً لا مؤشراً تشغيلياً فقط.

### 8.3 خلاصة الفصل

يمثل هذا النموذج المقترح إضافة عملية تكمل الإطار النظري الشامل الذي بنته هذه الدراسة عبر فصولها السابقة، إذ ينتقل من التفسير النظري لأهمية اتساق العلامة التجارية الداخلية والخارجية، إلى أداة تشخيصية عملية قابلة للتطبيق الفعلي من قبل إدارات الموارد البشرية والاتصال المؤسسي في قطاع الاتصالات السعودي، بما يساهم في تحويل نتائج هذه الدراسة النظرية إلى قيمة تطبيقية ملموسة.

### 7.5 كلمة أخيرة موجهة لصانع القرار المباشر

نود أن نختم هذه الدراسة بفقرة موجهة تحديداً لمن قد يقرأ هذا البحث من موقع تنفيذي فعلي في شركة اتصالات سعودية لا من موقع أكاديمي بحث. إذا كنت تقرأ هذه السطور وأنت تشغل موقعاً في إدارة الموارد البشرية أو الاتصال المؤسسي، فإن أبسط خطوة عملية يمكنك اتخاذها غداً صباحاً، دون الحاجة لموافقات إدارية معقدة أو ميزانية إضافية، هي مراجعة صفحة وظيفة شاغرة واحدة حالياً معلنة على موقعكم، وسؤال نفسك بصدق: هل هذا الوصف يعكس فعلاً كيف يبدو العمل هنا يومياً؟ أم أنه نص عام يمكن أن ينطبق على أي شركة أخرى في القطاع دون تمييز؟

إذا كانت الإجابة أقرب للاحتمال الثاني، فأنت أمام فرصة تحسين فورية لا تحتاج انتظار استراتيجية شاملة معتمدة من الإدارة العليا. ابدأ بهذه الوظيفة الواحدة، أضف إليها جملة أو جملتين من كلام موظف حقيقي يعمل في الفريق نفسه، وراقب الفرق في نوعية من يتقدم لها خلال الأسابيع القادمة. هذه بالضبط الروح العملية التي حاولت هذه الدراسة، رغم اتساعها النظري، أن تنتهي إليها: التغيير الحقيقي في العلامة التجارية للمؤسسة كجهة عمل لا يبدأ من اجتماع مجلس إدارة، بل من قرار صغير يتخذه شخص واحد مقتنع بأن التفاصيل تهم.

## الفصل التاسع: دراسة حالة معمّقة - تجربة شركة الاتصالات السعودية STC

اخترنا في هذا الفصل التوقف عند تجربة شركة واحدة بشيء من التفصيل، بدل الاكتفاء بالمقارنة العامة التي وردت في الفصل السادس. والسبب أن شركة الاتصالات السعودية STC تمثل حالة لافتة نسبياً في السوق المحلي، إذ انتقلت خلال أقل من عشر سنوات من كونها مشغل اتصالات تقليدي إلى مجموعة استثمارية تضم أذرعاً في التقنية المالية والحلول السحابية والأبراج، وهذا التحول بحد ذاته يفرض عليها إعادة تعريف نفسها أمام سوق العمل لا فقط أمام عملائها.

### 9.1 من "شركة اتصالات" إلى "مجموعة تقنية": أثر إعادة التموضع على صورة المؤسسة

حين تُعيد شركة كبيرة تعريف نفسها، فإن أول من يشعر بهذا التحول ليس السوق المالي أو العملاء، بل موظفوها أنفسهم. فموظف كان يرى نفسه يعمل في "شركة اتصالات" أصبح فجأة جزءاً من منظومة أوسع تضم شركات ناشئة في الدفع الرقمي والحوسبة السحابية. هذا النوع من التحول له وجهان: الأول إيجابي، إذ يفتح آفاقاً مهنية جديدة أمام الموظف ويمنحه شعوراً بالانتماء إلى جهة أكثر حداثة؛ والثاني أكثر دقة، إذ قد يخلق حالة من الالتباس لدى الجمهور الخارجي حول هوية المؤسسة الفعلية: هل هي شركة اتصالات، أم شركة تقنية، أم مجموعة استثمارية؟ ولهذا الالتباس أثر مباشر على وضوح العلامة التجارية كجهة عمل، لأن المرشح الذي لا يستطيع تكوين صورة واضحة عن طبيعة المؤسسة يصعب عليه أن يقيّم مدى ملاءمتها له.

ولعل من المفيد هنا أن نتذكر ما قاله Trout و Ries في أدبيات التموضع التسويقي منذ عقود: العلامة القوية هي التي تحتل مكاناً واضحاً ومحدداً في ذهن الجمهور لا مكاناً فضفاضاً يحاول أن يكون كل شيء لكل الناس. وتحدي STC هنا هو أن توازن بين تعدد أنشطتها وبين وضوح رسالتها كجهة عمل، بحيث لا يشعر المهندس المتقدم لوظيفة في قسم الشبكات التقليدية أنه أقل "حداثة" من زميله الذي انضم لأحد الأذرع التقنية الجديدة.

## 9.2 برنامج "امتلاك" وتجربة الملكية الوظيفية

من الممارسات التي تستحق الإشارة إليها في سياق بناء العلامة التجارية الداخلية، ما تبنته بعض الشركات الكبرى في القطاع من برامج تمنح الموظفين أسهمًا أو حوافز مرتبطة بالأداء طويل المدى للمؤسسة، بدل الاكتفاء بمكافآت سنوية تقليدية. وهذا النوع من البرامج، حين يُصمم بعناية، يحقق أثرًا نفسيًا يتجاوز قيمته المادية المباشرة؛ فهو يرسل للموظف رسالة مفادها أن مصلحته مرتبطة فعليًا بنجاح المؤسسة على المدى البعيد لا فقط بأداء وظيفته اليومي. وهذا بدوره ينعكس على الطريقة التي يتحدث بها الموظف عن مؤسسته خارج أوقات العمل، وهي نقطة سبق أن ناقشناها في سياق نظرية التبادل الاجتماعي في الفصل الثالث.

غير أن نجاح مثل هذه البرامج مشروط بعامل غالبًا ما يُغفل: مدى إدراك الموظف الفعلي لقيمتها. فقد لاحظنا من خلال مراجعة عدد من المنتديات المهنية ومجموعات النقاش الخاصة بموظفي القطاع أن بعض الموظفين، خصوصًا في المستويات الوظيفية الأدنى لا يفهمون تمامًا آلية عمل هذه البرامج أو قيمتها الفعلية، مما يُضعف أثرها المفترض رغم سلامة تصميمها من الناحية المالية. وهذا يقودنا إلى استنتاج عملي: البرنامج التحفيزي مهما كان سخيًا لا يُترجم تلقائيًا إلى علامة تجارية داخلية أقوى، ما لم يُرافقه تواصل واضح ومستمر يشرح للموظف قيمة ما يحصل عليه.

## 9.3 الأمن السيبراني نموذجًا: حين تفشل الرواتب وحدها في حسم المنافسة

يُجمع أغلب من تحدثنا معهم بشكل غير رسمي من العاملين في مجال التوظيف التقني بالقطاع على أن أصعب التخصصات استقطابًا حاليًا هو الأمن السيبراني، تليه علوم البيانات. والسبب ليس نقص الرواتب المعروضة، بل ندرة الكفاءات المؤهلة أصلًا في السوق المحلي مقارنة بالطلب المتسارع عليها من جميع القطاعات تقريبًا، من البنوك إلى الجهات الحكومية إلى شركات الاتصالات نفسها. في هذه الحالة تحديدًا، تصبح الرواتب عامل جذب ضعيف نسبيًا لأن جميع المتنافسين يقدمون رواتب متقاربة نظرًا لشح المعروض، وينتقل مركز الثقل إلى عوامل أخرى: نوعية المشاريع التي سيعمل عليها المتخصص، وفرصة الاحتكاك بتقنيات حديثة فعليًا لا نظريًا فقط، ومدى استقلالية القرار التقني الممنوحة له.

وهنا تحديدًا تتضح قيمة ما ناقشناه سابقًا حول "قيمة الابتكار" في نموذج EmpAt؛ فالمتخصص في الأمن السيبراني الذي يقارن بين عرضين متقاربين ماليًا سيميل غالبًا إلى العرض الذي يمنحه شعورًا بأنه سيعمل على تحديات تقنية حقيقية لا إلى العرض الذي يبدو أكثر أمانًا وروتينية. وهذا يفسر جزئيًا لماذا تستثمر بعض شركات الاتصالات في بناء مراكز عمليات أمنية (SOC) حديثة ومعلنة بوضوح في مواد التوظيف، فهي ليست فقط بنية تحتية تقنية، بل أيضًا أداة تسويقية توظيفية بحد ذاتها.

#### 9.4 خلاصة الفصل

ما يمكن استخلاصه من هذه القراءة المعمّقة لتجربة STC، وبقدر أقل من التعميم على القطاع ككل، هو أن قوة العلامة التجارية للمؤسسة كجهة عمل لا تُقاس فقط بحجم الميزانية المخصصة للتسويق التوظيفي، بل بمدى قدرة المؤسسة على إدارة التناقضات الداخلية التي تصاحب أي تحول كبير في هويتها، وعلى تحويل برامجها التحفيزية إلى قصص مفهومة يرويها الموظفون أنفسهم لا إلى بنود تقنية في كتيبات الموارد البشرية لا يقرأها أحد.

## الفصل العاشر: التحديات والمخاطر في تطبيق استراتيجيات العلامة التجارية للمؤسسة

كل ما سبق في هذه الدراسة قد يعطي انطباعًا بأن بناء علامة تجارية قوية كجهة عمل مسألة واضحة الخطوات، تكفي فيها معرفة الأبعاد الصحيحة وتطبيقها. الواقع أعقد من ذلك بكثير، ومن الأمانة العلمية أن نخصص فصلًا كاملًا لمناقشة العقبات الفعلية التي تواجه المؤسسات، وتحديدًا شركات الاتصالات السعودية، عند محاولتها تطبيق ما ورد في الفصول السابقة.

### 10.1 تحدي القياس: كيف نعرف أن العلامة التجارية "تعمل" فعليًا؟

من أكثر الأسئلة إحراجًا التي تواجه أي مدير موارد بشرية يحاول إقناع الإدارة العليا بزيادة الاستثمار في هذا الملف: كيف تثبت أن الأموال التي أنفقت على تحسين العلامة التجارية كجهة عمل هي فعليًا السبب وراء تحسن مؤشرات التوظيف، وليس عوامل أخرى كتحسن الاقتصاد أو انخفاض عدد الخريجين المنافسين على الوظيفة ذاتها؟ هذه المشكلة معروفة في أدبيات التسويق باسم "مشكلة العزو" (Attribution Problem)، وهي تنطبق هنا بالضبط. عمليًا لا توجد مؤسسة سعودية اطلعننا على تقاريرها العامة تفصح بوضوح عن منهجية دقيقة تربط بين إنفاقها على هذا الملف وبين نتائج ملموسة، وهذا لا يعني أن الأثر غير موجود، بل يعني أن قياسه لا يزال ضعيفًا مقارنة بمجالات أخرى في إدارة الموارد البشرية كالتعويضات مثلًا، التي تُقاس بدقة أكبر نسبيًا.

### 10.2 تحدي الموارد: من يملك ميزانية هذا الملف أصلًا؟

في كثير من الهياكل التنظيمية لا تملك إدارة الموارد البشرية ميزانية مستقلة كافية لبناء حملات تسويق توظيفي احترافية، بينما تملك إدارة التسويق الميزانية لكنها موجهة أساسًا لخدمة أهداف تجارية تتعلق بالعملاء لا الموظفين. والنتيجة أن ملف العلامة التجارية كجهة عمل يقع أحيانًا في منطقة رمادية بين الإدارتين لا أحد يشعر بملكيتها الكاملة، وهو ما يفسر جزئيًا ضعف الاستراتيجيات الموثقة رسميًا التي أشارت إليها بعض الدراسات المستعرضة في الفصل الرابع.

### 10.3 تحدي الصدق: حين تتجاوز الرسائل الترويجية الواقع

أشرنا في الفصل الثامن إلى ما أسمىناه فجوة الوعد والواقع، لكن يستحق التنبيه هنا أن هذه الفجوة ليست دائمًا نتيجة سوء نية من المؤسسة، بل غالبًا ما تنتج عن حسن نية مبالغ فيه؛ فقسم التسويق الداخلي يريد أن يُظهر المؤسسة في أفضل صورة، وقد لا يكون على دراية كاملة بتفاصيل التحديات اليومية التي يواجهها موظف في قسم بعيد. هذا يجعل الحل ليس فقط "تقليل المبالغة"، بل خلق قنوات تواصل فعلية بين من يكتب الرسائل الترويجية ومن يعيش الواقع اليومي للعمل، وهي مسألة تنظيمية أكثر من كونها مسألة صياغة نصوص.

### 10.4 تحدي الحجم: هل تنطبق النظريات ذاتها على شركة كبيرة وشركة متوسطة؟

أغلب النظريات التي استعرضناها في الفصل الثالث، من الجاذبية التنظيمية إلى الملاءمة بين الفرد والمؤسسة، طُورت أصلًا في سياقات غربية ومؤسسات متفاوتة الحجم، ولا يوجد ما يضمن أنها تنطبق بالتساوي على شركة ضخمة كـ STC وعلى شركة أصغر نسبيًا. فالشركة الكبيرة تملك موارد أكبر لكنها تعاني عادة من بطء في اتخاذ القرار وتعقيد هرمي يصعب على المرشح الجديد فهمه، بينما الشركة الأصغر أكثر مرونة لكنها قد تفتقر لموارد بناء برامج تطوير مهني بنفس العمق. هذا لا يعني بطلان النظريات، بل يعني أن تطبيقها يحتاج تكييفًا واعيًا بحجم المؤسسة وثقافتها لا نسخًا حرفيًا لما نجح في مكان آخر.

### 10.5 مخاطر الاعتماد المفرط على الحضور الرقمي

أخيرًا، هناك خطر أقل حديثًا عنه لكنه واقعي: الاعتماد المفرط على مؤشرات الحضور الرقمي (عدد المتابعين، معدل التفاعل) كمقياس وحيد لنجاح استراتيجية العلامة التجارية. هذه المؤشرات سهلة القياس، وهذا بالضبط ما يجعلها مغرية، لكنها لا تقيس بالضرورة الشيء الأهم: هل يشعر الموظف الفعلي بالرضا؟ شركة قد تملك حسابًا نشطًا وجذابًا على LinkedIn بينما معدل دورانها الوظيفي الداخلي مرتفع بشكل مقلق، والعكس صحيح أيضًا. لذلك توصي هذه الدراسة، تأكيدًا لما ورد في الفصل السادس، بالألا تُستخدم مؤشرات الحضور الرقمي بمعزل عن مؤشرات داخلية حقيقية كرضا الموظفين ومعدل الاستبقاء.

## الفصل الحادي عشر: قراءة تطبيقية - لو كنت مسؤول موارد بشرية في شركة اتصالات سعودية

اخترنا أن نختم الجزء التحليلي من هذه الدراسة بفصل مختلف قليلاً عن باقي الفصول من حيث الأسلوب، نحاول فيه أن ننزل من مستوى التنظير إلى مستوى القرار اليومي. السؤال الذي نطرحه هنا بسيط: لو كنت مسؤول موارد بشرية حديث التعيين في إحدى شركات الاتصالات السعودية، وطلب منك خلال أول تسعين يوماً وضع تصور أولي لتحسين العلامة التجارية للمؤسسة كجهة عمل، فمن أين تبدأ عملياً لا نظرياً؟

### 11.1 الأسبوع الأول: الاستماع قبل الاقتراح

أول خطأ شائع يقع فيه كثير من المسؤولين الجدد هو محاولة "إصلاح" العلامة التجارية قبل فهم أين تكمن المشكلة فعلياً. الخطوة الأكثر منطقية، ولو بدت بسيطة، هي قضاء الأسابيع الأولى في القراءة الفعلية لما يقوله الموظفون الحاليون والسابقون عن المؤسسة، سواء عبر استطلاعات الرضا الداخلية المتوفرة أصلاً غالباً ولا أحد يقرأها بعناية، أو عبر مراجعة التقييمات العامة على منصات التوظيف. هذه الخطوة لا تكلف شيئاً تقريباً من حيث الميزانية، لكنها تمنح صورة أولية أدق بكثير من أي استبيان جديد قد يستغرق شهوراً للتصميم والتنفيذ.

### 11.2 الشهر الثاني: مقابلة عشرة موظفين لا مئة

بدل السعي لإجراء استبانة شاملة على كل الموظفين من البداية، وهي عملية بطيئة ومكلفة وتحتاج موافقات كثيرة في المؤسسات الكبيرة، يمكن البدء بشيء أبسط: عشر مقابلات فردية غير رسمية نسبياً مع موظفين من خلفيات وظيفية ومستويات مختلفة، يُسألون فيها أسئلة مفتوحة شبيهة بما اقترحنه في ملحق (د): لماذا انضمت لهذه الشركة؟ هل كانت التوقعات التي بنيتها قبل الانضمام قريبة من الواقع؟ ماذا تقول لصديق يفكر بالتقديم هنا؟ عادة ما تكشف هذه المحادثات القصيرة عن أنماط متكررة يمكن البناء عليها أسرع بكثير مما تنتظره نتائج استبانة رسمية طويلة.

### 11.3 الشهر الثالث: مشروع تجريبي صغير قبل الاستراتيجية الكبرى

بعد جمع هذه الانطباعات الأولية، الإغراء الطبيعي هو وضع "استراتيجية شاملة" لمدة ثلاث سنوات بشرائح وأهداف ومؤشرات مفصلة. لكن تجربة كثير من المؤسسات، ليس فقط في

قطاع الاتصالات، تُظهر أن الاستراتيجيات الكبرى المكتوبة دفعة واحدة كثيرًا ما تبقى حبيسة الأدراج لأنها تحتاج موافقات كثيرة وتنسيقًا معقدًا بين إدارات متعددة. المسار الأكثر واقعية هو البدء بمشروع تجريبي محدود النطاق، مثل إعادة تصميم صفحة وظيفة واحدة شاغرة بشكل مختلف تمامًا، تتضمن شهادات حقيقية من موظفين حاليين بدل الوصف الوظيفي الجاف المعتاد ثم قياس أثر هذا التغيير الصغير على جودة وعدد المتقدمين قبل التوسع.

#### 11.4 ملاحظة أخيرة حول المقاومة الداخلية

من الأمانة أن نذكر أن أي مسؤول يحاول تطبيق ما سبق سيصطدم غالبًا بمقاومة داخلية، ليست بالضرورة معارضة صريحة، بل شكل أكثر شيوعًا وهو اللامبالاة: "هذا الموضوع ليس أولوية الآن"، أو "جربنا شيئًا شبيهًا قبل سنتين ولم ينجح". وهذه المقاومة ليست دائمًا غير منطقية؛ فمسؤول الموارد البشرية الذي يطرح مبادرة جديدة يتحمل عبء إثبات جدواها بينما من يرفضها لا يتحمل أي عبء إثبات مقابل. ولذلك فإن المشروع التجريبي الصغير المشار إليه أعلاه ليس فقط خيارًا منهجيًا حذرًا، بل أيضًا أداة سياسية داخلية، إذ يمنح نتائج ملموسة وسريعة نسبيًا يمكن استخدامها لكسب الدعم لمبادرات أكبر لاحقًا، بدل محاولة إقناع الإدارة العليا بمشروع كبير غير مختبر من الأساس.

## الفصل الثاني عشر: ماذا لو لم تنجح الاستراتيجية؟ سيناريوهات محتملة

غالبية الأدبيات التي تناولت العلامة التجارية للمؤسسة، بما فيها ما استعرضناه في هذه الدراسة، تميل بطبيعتها إلى عرض قصص النجاح أكثر من قصص الفشل، ببساطة لأن الشركات التي تفشل في هذا الملف نادرًا ما تنشر تجربتها أو تسمح بدراساتها أكاديميًا. لكن أي دراسة جادة تحتاج أن تتوقف، ولو بإيجاز، عند السيناريوهات التي قد تؤدي فيها استراتيجية العلامة التجارية إلى نتيجة معاكسة لما هو مقصود.

### 12.1 حين يتحول التسويق التوظيفي إلى مادة للسخرية

أحد المخاطر الحقيقية التي شهدناها في أسواق عمل أخرى قريبة، هو أن تصبح الحملات الترويجية الموجهة للمرشحين هدفًا للسخرية على منصات التواصل الاجتماعي، خصوصًا حين تصف بيئة عمل "مثالية" لا تتطابق إطلاقًا مع تجربة الموظفين الفعليين المعروفة للعموم. في هذه الحالة لا يقتصر الضرر على فشل الحملة في جذب مرشحين جدد، بل يمتد إلى تعزيز الصورة السلبية القائمة أصلًا، لأن السخرية تنتشر وتداول أسرع بكثير من المحتوى الترويجي الأصلي نفسه. الدرس هنا واضح ولو كان بديهيًا: أي حملة توظيفية يجب أن تُختبر أولًا على عينة صغيرة من الموظفين الحاليين أنفسهم قبل نشرها للعموم، وأن يُسأل هؤلاء الموظفون سؤالًا مباشرًا: هل تشعر أن هذا الوصف صادق؟

### 12.2 حين يرتفع عدد المتقدمين لكن تنخفض جودتهم

سيناريو آخر أقل دراماتيكية لكنه أكثر شيوعًا: حملة تسويق توظيفي ناجحة من حيث الوصول والانتشار، لكنها تجذب أعدادًا كبيرة من المتقدمين غير المؤهلين فعليًا للوظيفة، لأن الرسالة الترويجية كانت عامة وجذابة لكنها لم توضح بدقة كافية طبيعة المهارات المطلوبة. النتيجة عبء إضافي على فريق التوظيف في الفرز، دون تحسن فعلي في جودة من يتم تعيينهم في النهاية. وهذا يذكرنا بنقطة أثرنّاها في الفصل الثاني حول أهمية "المعاينة الوظيفية الواقعية"؛ فالرسالة التسويقية الجيدة ليست بالضرورة الأكثر جاذبية للجمهور الأوسع، بل الأكثر دقة في استهداف الشريحة الصحيحة تحديدًا، حتى لو كان ذلك على حساب حجم الوصول الإجمالي.

### 12.3 حين تنجح العلامة الخارجية وتفشل الداخلية بالتوازي

السيناريو الأخطر من بين ما نناقشه هنا هو أن تنجح المؤسسة في جذب أعداد كبيرة من الكفاءات الجيدة بفضل حملة خارجية قوية، بينما تستمر مشاكلها الداخلية (كضعف برامج التطوير أو جمود الهيكل الإداري) دون معالجة موازية. في هذه الحالة، تكون النتيجة معدل دوران وظيفي مرتفع بين الموظفين الجدد تحديدًا خلال أول سنة أو سنتين، وهو ما يحوّل الاستثمار في التسويق التوظيفي إلى عملية استقطاب متكررة ومكلفة لا تنتهي، بدل أن تكون استثمارًا يؤتي ثماره على المدى الطويل. وهذا السيناريو تحديدًا هو أقوى تبرير عملي لما أكدنا عليه مرارًا في هذه الدراسة: أن العلامة التجارية الداخلية شرط سابق للعلامة الخارجية لا مسار مواز اختياري يمكن تأجيله.

### 12.4 خلاصة: النجاح ليس نقطة نهاية

الخيطة المشتركة بين هذه السيناريوهات الثلاثة هو أنها جميعًا تنشأ من معاملة العلامة التجارية للمؤسسة كمشروع له بداية ونهاية، بدل التعامل معها كعملية مستمرة تحتاج مراجعة دورية وتصحيحًا مستمرًا للمسار. وهذا في الواقع أقرب ما يكون إلى الاستنتاج العملي الأهم في هذه الدراسة كاملة لا توجد "وصفة نهائية" لبناء علامة تجارية ناجحة كجهة عمل، بل توجد عملية يقظة مستمرة، تُبنى فيها الثقة تدريجيًا وتُفقد أحيانًا بسرعة أكبر بكثير مما بُنيت به.

## الفصل الثالث عشر: قراءة مقارنة إقليمية - قطاع الاتصالات في دول الخليج ومصر

يكتسب أي تحليل لقطاع بعينه في دولة واحدة عمقًا إضافيًا حين يُوضع في سياق مقارنة مع دول الجوار التي تتشابه معها في كثير من الظروف الاقتصادية والثقافية، وإن اختلفت تفاصيلها. ولهذا نخصص هذا الفصل لقراءة سريعة نسبيًا، وليست تفصيلية بعمق الفصل السادس، لواقع العلامة التجارية في شركات اتصالات مجاورة، بهدف استخلاص ما يمكن أن يكون ذا فائدة للسياق السعودي تحديدًا.

### 13.1 تجربة e& (الإمارات)

أعادت مجموعة اتصالات الإمارات تسمية نفسها من "اتصالات" إلى "e&" ضمن استراتيجية إعادة تموضع طموحة تستهدف التحول إلى مجموعة تقنية عالمية، بما يشبه إلى حد بعيد ما ناقشناه في الفصل التاسع بخصوص STC، لكن بوتيرة أسرع ونطاق دولي أوسع عبر استثمارات واستحواذات خارج دولة الإمارات نفسها. وما يستحق الملاحظة هنا هو أن هذا النوع من إعادة التسمية الجذرية يحمل مخاطرة حقيقية على مستوى العلامة التجارية كجهة عمل: الاسم القديم يحمل تاريخًا وثقة متراكمة لدى الموظفين والمرشحين المحليين، بينما الاسم الجديد يحتاج وقتًا لبناء رصيد مماثل من الثقة، وهو ما يفسر جزئيًا الحملات الإعلانية والداخلية المكثفة التي رافقت عملية التحول.

### 13.2 تجربة Ooredoo (قطر)

اعتمدت مجموعة Ooredoo القطرية على استراتيجية مختلفة نوعًا ما، إذ ركزت تاريخيًا على بناء هوية عالمية موحدة عبر أسواقها المتعددة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وجنوب شرق آسيا، بحيث يشعر الموظف المنضم لأي فرع من فروعها بأنه جزء من شبكة أكبر تتيح له فرص تنقل وظيفي بين الدول، وهي ميزة تنافسية يصعب على شركة تعمل في سوق محلي واحد فقط أن تقدمها بنفس المستوى. وهذا يفتح سؤالًا مثيرًا للاهتمام بخصوص السياق السعودي: هل يمكن لشركات الاتصالات المحلية، التي تعمل أساسًا داخل حدود السوق السعودي، أن تعوّض غياب هذه الميزة الدولية عبر التركيز بشكل أعمق على أبعاد أخرى كالهوية الوطنية والانتماء المحلي، بدل محاولة منافسة اللاعبين الإقليميين الكبار على أرضية "الفرص الدولية" التي ليست ميزتها التنافسية الطبيعية؟

### 13.3 تجربة Vodafone Egypt

يقدم السوق المصري حالة مختلفة من حيث الحجم والديناميكية، إذ تتنافس فودافون مصر مع أورانج واتصالات مصر وشركة We المملوكة للدولة في سوق أكبر عددًا من السكان لكن أقل من حيث متوسط الأجور مقارنة بالسوق الخليجي. وفي ظل هذا الفارق في القدرة على المنافسة بالأجور، لاحظنا أن فودافون مصر استثمرت بشكل ملحوظ نسبيًا في برامج تدريب الخريجين حديثي التخرج (Graduate Programs) الموثقة بوضوح على قنواتها الرقمية، بوصفها بديلًا تنافسيًا عن المنافسة المباشرة على الأجور، وهي ملاحظة تحمل درسًا عمليًا: حين تضعف القدرة التنافسية على بُعد "القيمة الاقتصادية" في نموذج EmpAt، يصبح الاستثمار المكثف في بُعد "قيمة التطوير الوظيفي" مسارًا بديلًا معقولًا لتعويض هذا الضعف النسبي، وهو ما قد ينطبق أيضًا على الشركة الأصغر حجمًا بين الشركات السعودية الثلاث كما أشرنا في الفصل السادس.

### 13.4 ما الذي يمكن أن نتعلمه شركات الاتصالات السعودية من هذه المقارنة؟

بجمع هذه الملاحظات الثلاث، يمكن استخلاص أن كل سوق إقليمي يطور استجابة مختلفة نسبيًا لنفس التحدي الأساسي: كيف تبني علامة تجارية قوية كجهة عمل في ظل تنافسية متصاعدة على كفاءات محدودة العدد. الإمارات تراهن على إعادة التموضع الجذري والتوسع الدولي، وقطر تراهن على الهوية العابرة للحدود، ومصر تراهن على برامج التطوير المهني كتعويض عن فجوة الأجور. أما السوق السعودي، وبحكم خصوصيته المتمثلة في ضغط مستهدفات التوطين من جهة، وحجم الاستثمارات الضخمة في التحول الرقمي من جهة أخرى، فيبدو أن المسار الأنسب له، بناءً على ما استعرضناه في هذه الدراسة، هو مسار مركّب يجمع بين الاستثمار في التطوير المهني على غرار التجربة المصرية، والاستفادة من زخم مشاريع التقنية الحديثة على غرار ما تفعله e& في تموضعها الجديد، مع الحرص على ألا يطغى أي من المسارين على أهمية معالجة تجربة الموظف الداخلية اليومية، وهي النقطة التي أكدت عليها هذه الدراسة مرارًا باعتبارها الأساس الذي يحمل كل ما عداه.

## الفصل الرابع عشر: أسئلة مفتوحة لم تحسمها هذه الدراسة

من عادات الكتابة الأكاديمية أن تُختم الدراسات بنبرة حاسمة، وكأن كل ما وردت مناقشته قد استقر على إجابة واضحة. لكن الأمانة العلمية، ونحن نقرب من نهاية هذا العمل، تستدعي الاعتراف بأن عددًا من الأسئلة المهمة بقيت مفتوحة، إما لأن الأدبيات المتاحة لم تحسمها بعد، أو لأن طبيعة هذه الدراسة المكتبية لم تسمح بالتعمق فيها بالقدر الكافي.

### 14.1 هل هناك حد أقصى مفيد للاستثمار في العلامة التجارية؟

ناقشنا في الفصل العاشر مشكلة قياس أثر الإنفاق على العلامة التجارية، لكن بقي سؤال أعمق دون إجابة واضحة: هل هناك نقطة تشبع (Saturation Point) يصبح بعدها الإنفاق الإضافي على هذا الملف عديم الجدوى نسبيًا؟ منطقيًا، يبدو أن الجواب نعم؛ فمؤسسة تنفق أضعاف ما ينفقه منافسوها على حملات توظيفية لن تحقق بالضرورة نتائج أفضل بنفس النسبة، خصوصًا إذا كانت تجربة الموظف الداخلية لا تزال ضعيفة. لكننا لم نجد في الأدبيات التي راجعناها أي محاولة جادة لتحديد ملامح هذه النقطة كميًا، وهي فجوة بحثية حقيقية تستحق دراسة مستقلة بذاتها، ربما باستخدام بيانات مالية فعلية من عدة شركات عبر سنوات متعددة.

### 14.2 هل تنطبق نظرية الملاءمة بين الفرد والمؤسسة بنفس القوة في سوق عمل مقيّد نسبيًا؟

نظرية الملاءمة بين الفرد والمؤسسة، كما استعرضناها في الفصل الثالث، تفترض ضمنيًا أن المرشح يملك خيارات كافية يمكنه من خلالها اختيار المؤسسة الأكثر توافقًا مع قيمه. لكن هذا الافتراض قد لا يصمد بنفس القوة في سياق يعاني فيه بعض الباحثين عن عمل من محدودية الخيارات المتاحة فعليًا، سواء بسبب التخصص الدقيق أو الموقع الجغرافي أو ظروف شخصية. في هذه الحالة، قد يقبل المرشح وظيفة تتوافق جزئيًا فقط مع قيمه لأنها الخيار الوحيد أو الأفضل المتاح، وهذا يعني أن قوة العلاقة التي تفترضها النظرية بين الملاءمة والانضمام قد تكون أضعف مما تبدو عليه في الحالات التي تتوفر فيها خيارات محدودة، وهو تفصيل نادرًا ما تناقشه الأدبيات الغربية التي طوّرت غالبًا في أسواق عمل أكثر مرونة وتنوعًا.

### 14.3 هل يمكن أن تصبح العلامة التجارية القوية عبئاً؟

سؤال أخير يستحق طرحه، وإن بدا متناقضاً للوهلة الأولى: هل يمكن أن تصبح العلامة التجارية القوية جداً عبئاً على المؤسسة بدل أن تكون ميزة؟ نطرح هذا السؤال بناءً على ملاحظة غير مؤكدة إحصائياً لكنها متكررة في أحاديث غير رسمية مع بعض العاملين في القطاع: أن الشركة الأكثر شهرة كجهة عمل مفضلة قد تجذب أحياناً أعداداً مبالغاً فيها من المتقدمين تتجاوز قدرة فريق التوظيف على التعامل معها باحترافية، مما يؤدي إلى تجربة مرشح سيئة نتيجة التأخر في الرد أو الفرز غير الدقيق، وهو ما قد يضر تدريجياً بالسمعة ذاتها التي بُنيت بجهد كبير. لم نجد دراسة أكاديمية واحدة تناولت هذه الفرضية تحديداً بشكل مباشر، وهي تبقى بذلك مجرد ملاحظة مطروحة للنقاش لا استنتاجاً علمياً مؤكداً، لكننا رأينا أنها تستحق التسجيل هنا بدل تجاهلها لمجرد أنها لا تملك سنداً بحثياً كافياً بعد.

### 14.4 لماذا نذكر هذه الأسئلة رغم أنها تُضعف يقين الاستنتاجات السابقة؟

قد يبدو غريباً أن نخصص فصلاً كاملاً لأسئلة لا نملك إجابة عنها، في دراسة يُفترض أنها تقدم إجابات. لكننا نرى أن هذا جزء أصيل من العمل العلمي الجاد؛ فالدراسة التي تدعي حسم كل شيء تفقد مصداقيتها أسرع من الدراسة التي تعترف بحدود ما توصلت إليه. وربما تكون القيمة الأكبر لهذا الفصل تحديداً، من بين كل فصول هذه الدراسة، هي أنه يفتح الباب أمام باحثين قادمين ليواصلوا من حيث توقفنا لا أن يعيدوا اختراع ما توصلنا إليه أصلاً.

## الفصل الخامس عشر: ملاحظات ختامية من خارج إطار البحث الرسمي

بعد أن استعرضنا الإطار النظري والدراسات السابقة والتحليل التطبيقي بشكل منهجي عبر الفصول السابقة، رأينا أن نخصص هذا الفصل الأخير قبل قائمة المراجع لملاحظات أقرب إلى التأمل الشخصي منها إلى التحليل الأكاديمي الصارم، لكنها ملاحظات تراكمت أثناء إعداد هذا البحث ونرى أن حذفها بالكامل سيفقد الدراسة بُعدًا إنسانيًا نعتقد أنه مهم.

### 15.1 عن الفرق بين "الشركة الجيدة" و"الشركة التي تبدو جيدة"

أحد أكثر الأشياء إثارة للتفكير أثناء إعداد هذه الدراسة هو ملاحظة أن كثيرًا من الحديث العام حول "أفضل جهات العمل" في السوق السعودي يعتمد على مصادر معلومات محدودة نسبيًا: تصريحات رسمية، تقارير مالية، وأحيانًا انطباعات عامة متوارثة دون تحديث. وهذا لا يعني أن هذه المصادر غير موثوقة، لكنها تعكس بالضرورة الصورة التي تريد المؤسسة أن تُرى بها لا بالضرورة الصورة الكاملة كما يعيشها الموظف يوميًا. ولعل أكبر تحدٍ يواجه أي باحث في هذا المجال هو أنه لا يملك وصولًا مباشرًا وغير منحاز لتجربة الموظف الحقيقية، بل يعتمد على وسائل متعددة، كل منها له انحيازه الخاص، سواء كان تقريرًا رسميًا يميل للتجميل، أو تقييمًا غائبًا على منصة إلكترونية يميل للتضخيم السلبي بعد تجربة سيئة فردية.

### 15.2 لماذا لا نثق بالتقييمات الرقمية وحدها، رغم أهميتها؟

أشرنا في أكثر من موضع في هذه الدراسة إلى أهمية منصات مثل Glassdoor في الكشف عن فجوة الوعد والواقع. لكن من الأمانة أن نضيف هنا تحفظًا لم نفضّله سابقًا: هذه المنصات، رغم فائدتها الكبيرة، تعاني من انحياز إحصائي معروف يُسمى أحيانًا "انحياز الاستقطاب" (Polarization Bias)، إذ يميل من يكتب التقييمات إما لأصحاب التجارب الإيجابية جدًا الذين يريدون التعبير عن امتنانهم، أو أصحاب التجارب السلبية جدًا الذين يريدون التنفيس عن غضبهم، بينما تبقى الأغلبية الصامتة من الموظفين ذوي التجربة "العادية المقبولة" غير ممثلة بشكل كافٍ في هذه التقييمات. وهذا يعني أن أي مؤسسة، أو باحث، يعتمد على هذه المنصات كمصدر وحيد لقياس رضا الموظفين يخاطر بالحصول على صورة مشوهة إحصائيًا، أكثر سلبية أو أكثر إيجابية مما هي عليه فعليًا في الواقع اليومي المعتاد لأغلب الموظفين.

### 15.3 عن أهمية عدم المبالغة في تعميم النتائج

وأخيرًا، وهذه نقطة نراها مهمة بما يكفي لتستحق التكرار رغم أننا أشرنا إليها بشكل غير مباشر في الفصل الخامس: هذه الدراسة، رغم اتساع نطاقها وتعدد فصولها، تبقى في جوهرها قراءة نظرية معمّقة لا حكمًا نهائيًا قاطعًا على أداء أي شركة بعينها. حين نقول مثلًا إن شركة معينة "تُظهر تركيزًا أكبر على البُعد الاجتماعي"، فهذا استنتاج مبني على قراءة محتوى علني متاح لا على بيانات داخلية دقيقة نملكها عن تلك الشركة تحديدًا. ونرجو أن يُقرأ هذا التنبيه ليس كتراجع عن جدية التحليل السابق، بل كجزء أصيل من المنهج العلمي الذي يفترض أن يكون كل باحث واعيًا بحدود أدواته، خصوصًا حين يكتب عن مؤسسات حقيقية قائمة يمكن لأي قارئ التحقق من واقعها بنفسه.

وبهذا نصل إلى ختام الجزء التحليلي من هذه الدراسة، تاركين الباب مفتوحًا، كما أشرنا في الفصل الرابع عشر، أمام من يرغب في مواصلة هذا المسار البحثي، سواء بالتعمق الميداني الذي لم تتسع له هذه الدراسة، أو بمساءلة بعض ما ورد فيها من استنتاجات نظرية بأدوات أكثر صرامة إحصائيًا.

## الفصل السادس عشر: بُعد إضافي - المرأة السعودية وقطاع الاتصالات كجهة عمل

من الزوايا التي لم تحظَ بمساحة كافية في الفصول السابقة، رغم أهميتها المتصاعدة في سياق التحولات الاقتصادية السعودية، زاوية تمثيل المرأة السعودية في قطاع الاتصالات، وكيف تتقاطع مع موضوع العلامة التجارية للمؤسسة تحديداً. نخصص لها هذا الفصل القصير نسبياً لضمان عدم إغفالها.

### 16.1 ارتفاع مشاركة المرأة في القوى العاملة السعودية: ماذا يعني هذا لقطاع الاتصالات؟

شهدت السنوات الأخيرة ارتفاعاً ملحوظاً في نسبة مشاركة المرأة السعودية في سوق العمل، مدفوعاً بتغيرات تنظيمية وثقافية متزامنة ضمن مستهدفات رؤية 2030. وقطاع الاتصالات، بطبيعته التقنية وبيئته المكتبية الحديثة نسبياً مقارنة بقطاعات أخرى، يمثل بيئة جاذبة نظرياً لهذه الشريحة المتنامية من الكفاءات النسائية، خصوصاً في مجالات تحليل البيانات وتجربة المستخدم والتسويق الرقمي، وهي مجالات لا تشترط بالضرورة عملاً ميدانياً قد يواجه بعض القيود اللوجستية التي تحد من مشاركة المرأة في قطاعات أخرى.

### 16.2 هل تعكس مواد التوظيف هذا التحول فعلياً؟

الملاحظة التي نطرحها هنا، وهي ملاحظة انطباعية أكثر منها استنتاجاً مبنياً على تحليل كمي دقيق نظراً لحدود هذه الدراسة المنهجية التي أشرنا إليها مراراً، هي أن مواد التوظيف الترويجية لبعض شركات الاتصالات لا تزال تظهر تفاوتاً في تمثيل الموظفين النساء ضمن المحتوى الذي يستعرض "قصص نجاح" أو "وجوه الشركة"، مقارنة بما هو متوقع من نسبة تمثيلهن الفعلية المتزايدة داخل هذه المؤسسات. وإذا صحت هذه الملاحظة عند فحصها بأدوات أكثر دقة مستقبلاً، فإنها تمثل فجوة مباشرة بين الواقع الداخلي المتغير وبين الصورة الخارجية المعروضة، وهي بالضبط نوع الفجوة التي ناقشناها بإسهاب في الفصل الثامن تحت عنوان "فجوة الوعد والواقع"، وإن كانت هنا بصيغة معاكسة: الواقع الداخلي قد يكون أفضل مما تعكسه الصورة الترويجية لا أسوأ منها.

### 16.3 لماذا هذا مهم من زاوية جذب المواهب تحديدًا؟

الأهمية العملية لهذه النقطة، من منظور موضوع هذه الدراسة تحديدًا، هي أن الخريجة السعودية التي تفكر بالتقديم لوظيفة في قطاع الاتصالات ستبحث، وفقًا لما ناقشناه في الفصل الثاني حول مراحل الوعي والتقييم التي يمر بها أي مرشح، عن إشارات (بالمعنى الذي حددته نظرية الإشارة في الفصل الثالث) تطمئننها بأن بيئة العمل فعلاً داعمة وتتيح فرص تطور متكافئة. وغياب هذه الإشارات في المحتوى الترويجي المتاح لها، حتى لو كان الواقع الداخلي جيدًا فعلاً، يعني عمليًا خسارة فرصة تسويقية حقيقية كان يمكن استثمارها لتعزيز جاذبية المؤسسة لدى شريحة متنامية ومهمة من الكفاءات الوطنية، وهي بالمناسبة شريحة تميل إحصائيًا، وفق ما تشير إليه بيانات وزارة التعليم السعودية حول معدلات التخرج، إلى معدلات تفوق أكاديمي ملحوظة في التخصصات التقنية تحديدًا، مما يجعل تجاهل الترويج الواضح لهذه الفئة خسارة مضاعفة لا تبررها أي اعتبارات تسويقية أخرى.

## الفصل السابع عشر: بُعد إضافي - أثر الطبيعة شبه الحكومية لبعض شركات الاتصالات

نقطة أخيرة تستحق فصلًا مستقلًا قصيرًا، وهي خصوصية تتعلق ببنية الملكية في قطاع الاتصالات السعودي تحديدًا، إذ تحتفظ الدولة بحصص ملكية أو تأثير كبير في بعض الشركات الكبرى بالقطاع، وهذا له انعكاسات مباشرة على العلامة التجارية كجهة عمل تستحق التوقف عندها.

### 17.1 صورة "الاستقرار" كميزة تنافسية مزدوجة الأثر

الشركة التي يُنظر إليها كجزء من منظومة شبه حكومية تحمل في صورتها الذهنية العامة سمة "الاستقرار" بشكل تلقائي تقريبًا، وهي سمة تجذب شريحة معينة من الباحثين عن عمل، خصوصًا من يفضلون الأمان الوظيفي طويل المدى على المخاطرة أو سرعة التطور. لكن هذه السمة ذاتها قد تعمل كعائق أمام شريحة أخرى من الكفاءات الشابة، تحديدًا من جيل Z الذي ناقشنا تفضيلاته في الفصل الثاني، والذي يميل، وفق ما تشير إليه استطلاعات Deloitte المستعرضة سابقًا، إلى تقدير المرونة وسرعة الحركة أكثر من تقدير الاستقرار المؤسسي التقليدي. وهنا تظهر معضلة حقيقية: كيف تحافظ المؤسسة على جاذبيتها لدى الشريحة الباحثة عن الاستقرار، بينما تحاول في الوقت نفسه أن تبدو مرنة وحديثة بما يكفي لجذب الشريحة الأخرى الأكثر شبابًا؟

### 17.2 هل يفسر هذا التفاوت في التركيز بين الشركات الثلاث؟

قد يقدم هذا العامل تفسيرًا إضافيًا، لم نطرحه صراحة في الفصل السادس، لبعض الفروق الملحوظة بين الشركات الثلاث في تركيزها على أبعاد مختلفة من نموذج EmpAt؛ فالشركة التي يرتبط اسمها تاريخيًا بصورة "المؤسسة الوطنية الكبرى" قد تجد نفسها مضطرة لبذل جهد إضافي متعمد لإثبات حداثتها ومرونتها أمام الكفاءات الشابة، تحديدًا عبر أذرعها التقنية الجديدة كما ناقشنا في الفصل التاسع، بينما الشركات الأحدث نسبيًا أو الأقل ارتباطًا بصورة "القطاع العام" تجد المسار أسهل نسبيًا في تسويق نفسها كبيئة مرنة وشبابية من البداية، دون الحاجة لمواجهة صورة ذهنية سابقة متراكمة عليها العمل لتغييرها أولًا.

### 17.3 لماذا هذا الفصل قصير عن قصد؟

اخترنا أن يكون هذا الفصل موجزًا نسبيًا، خلافًا لبعض الفصول السابقة، لأن الحديث عن أثر الملكية شبه الحكومية على العلامة التجارية يقترب من مناطق حساسة تتعلق بالحوكمة والقرار الاستراتيجي للشركات، وهي مواضيع تتجاوز نطاق دراسة أكاديمية في إدارة الموارد البشرية إلى حقول أخرى كالإقتصاد السياسي وإدارة الأعمال الحكومية، ولا نرى أن من مصلحة دقة هذه الدراسة أن نتوسع في تحليل لا نملك الأدوات المنهجية الكافية لتناوله بعمق كافٍ ضمن الإطار الحالي. اكتفينا بطرح الملاحظة بوصفها عاملاً سياقيًا مهمًا يستحق الإشارة إليه، تاركين تعميقه لدراسات مستقبلية أقرب تخصصًا لهذا الجانب تحديدًا.

## الفصل الثامن عشر: الشراكات مع الجامعات والمعاهد كأداة مبكرة لبناء العلامة التجارية

هناك مسار لم نناقشه بالقدر الكافي حتى الآن رغم إشارتنا العابرة إليه في الفصل السابع، وهو دور الشراكات المؤسسية مع الجامعات والمعاهد التقنية السعودية في بناء العلامة التجارية للمؤسسة قبل أن يدخل الطالب أصلاً سوق العمل الفعلي. نخصص له هذا الفصل لأهميته المتزايدة في سياق التنافس على الكفاءات النادرة الذي تناولناه في الفصل التاسع.

### 18.1 لماذا البداية المبكرة تصنع فرقاً؟

الصورة الذهنية التي يكوّنها الطالب عن شركة معينة، وفقاً لما ناقشناه في الفصل الثاني حول مراحل الوعي والتقييم لا تبدأ عادة من إعلان وظيفة شاغرة، بل تتكون تدريجياً خلال سنوات الدراسة الجامعية، من خلال محاضرات ضيوف، ورعاية مسابقات تقنية، وبرامج تدريب تعاوني. وحين تستثمر شركة اتصالات في الحضور المبكر داخل الحرم الجامعي، فإنها عملياً تبني علاقة طويلة الأمد مع الطالب قبل أن يصبح "مرشحاً" بالمعنى الرسمي للكلمة، وهذا يمنحها ميزة تنافسية يصعب على منافس يدخل السباق متأخراً، عند مرحلة التخرج فقط، أن يعوّضها بسهولة مهما كان عرضه المالي مغرياً.

### 18.2 التدريب التعاوني: أكثر من مجرد متطلب أكاديمي

برامج التدريب التعاوني، وهي متطلب أكاديمي معتاد في أغلب الجامعات السعودية، تمثل فرصة مهددة أحياناً حين تُدار كإجراء بيروقراطي بحت. الشركة التي تتعامل مع المتدرب كموظف مستقبلي محتمل، وتمنحه مهاماً ذات معنى فعلي بدل مهام هامشية روتينية، تبني عملياً علاقة تشبه إلى حد كبير ما ناقشناه في الفصل الثالث تحت نظرية التبادل الاجتماعي، حتى قبل التوظيف الرسمي. والمتدرب الذي يعيش تجربة إيجابية سيتحول، بغض النظر عن قبوله لعرض توظيف رسمي لاحقاً من عدمه، إلى مصدر إشارات إيجابية (وفق نظرية الإشارة) بين زملائه في الدفعة الجامعية ذاتها، وهي شريحة صغيرة نسبياً ومرتبطة كما أشرنا سابقاً في سياق آخر من هذه الدراسة.

### 18.3 مخاطر الشراكات الشكلية

في المقابل، لاحظنا، من خلال متابعة غير رسمية لتجارب طلاب جامعيين في تخصصات تقنية، أن بعض برامج الشراكة الجامعية تُدار بشكل شكلي أقرب للعلاقات العامة منه للاستثمار الحقيقي في بناء جيل قادم من الموظفين، مثل رعاية فعالية واحدة سنوياً دون متابعة حقيقية بعدها. وهذا النوع من الشراكات السطحية قد يحقق أثراً إعلانياً قصير المدى، لكنه لا يبني الثقة العميقة التي تحدثنا عنها، بل قد يُنتج نتيجة عكسية إذا شعر الطلاب أن الشركة "تستعرض" حضورها فقط دون اهتمام فعلي بتطويرهم، وهو تكرار آخر لمشكلة فجوة الوعد والواقع التي خصصنا لها فصلاً كاملاً سابقاً، لكن هذه المرة في سياق أبكر من مسار العلاقة بين الفرد والمؤسسة.

### 18.4 توصية عملية ختامية لهذا الفصل

بناءً على ما سبق، وتأكيداً لما ورد في توصيات الفصل السابع، توصي هذه الدراسة تحديداً بأن تنظر شركات الاتصالات السعودية إلى شراكاتها الجامعية كجزء لا يتجزأ من استراتيجية العلامة التجارية طويلة المدى لا كنشاط مسؤولية اجتماعية منفصل يُدار بمعزل عن إدارة الموارد البشرية، مع ضرورة قياس أثر هذه الشراكات فعلياً عبر تتبع المسار الوظيفي للمتدربين السابقين على المدى الطويل، بدل الاكتفاء بقياس عدد الفعاليات المنظمة أو عدد المتدربين المستقبليين سنوياً كمؤشرات كمية مجردة لا تعكس بالضرورة الأثر الحقيقي المقصود.

## الفصل التاسع عشر: لحظات الأزمة وأثرها العابر على العلامة التجارية

نناقش في هذا الفصل ما قد يبدو للوهلة الأولى بعيداً عن صلب الموضوع، لكنه في الحقيقة اختبار حقيقي لصلابة أي علامة تجارية كجهة عمل: كيف تتصرف المؤسسة حين تمر بأزمة عامة، سواء كانت أزمة تقنية (كانقطاع خدمة واسع النطاق) أو أزمة إعلامية أو حتى أزمة مالية مؤقتة، وكيف ينعكس ذلك على صورتها لدى الباحثين عن عمل تحديداً لا فقط لدى عملائها.

### 19.1 الفرق بين أزمة الخدمة وأزمة السمعة كجهة عمل

من المهم التمييز بين نوعين من الأزمات قد يختلطان في الذهن العام. الأزمة الأولى هي أزمة خدمة أو أزمة تشغيلية تمس العملاء مباشرة، كانقطاع شبكة الاتصالات لساعات في منطقة معينة، وهذه عادة ما تُدار عبر قنوات خدمة العملاء والاتصال المؤسسي التقليدي ولا تمس بالضرورة صورة المؤسسة كجهة عمل بشكل مباشر وفوري. أما الأزمة الثانية، وهي الأكثر صلة بموضوعنا، فهي أزمة تمس صورة المؤسسة كجهة عمل تحديداً، كتسريح جماعي مفاجئ للموظفين، أو تسريب شكاوى داخلية واسعة النطاق عبر منصات التواصل الاجتماعي، أو قرار إداري مثير للجدل يخص سياسات العمل الداخلية. هذا النوع الثاني هو ما يُترجم مباشرة إلى أثر ملموس على قرارات المرشحين المستقبليين، وليس بالضرورة على قرارات العملاء.

### 19.2 لماذا الصمت المؤسسي أثناء الأزمة يزيد الضرر عادة؟

الملاحظة المتكررة في أدبيات إدارة السمعة، وإن لم تكن هذه الدراسة قد خصصت لها فصلاً مستقلاً سابقاً، هي أن غياب أي رد فعل مؤسسي واضح أثناء أزمة تمس صورة المؤسسة كجهة عمل يُفسّر غالباً من الجمهور الخارجي كإقرار ضمني بصحة الانتقادات، حتى لو كانت المؤسسة تعمل داخلياً على معالجة الموقف بجدية. وهذا يتقاطع مع ما ناقشناه في الفصل الثالث حول نظرية الإشارة: الصمت نفسه يُقرأ كإشارة، وغالباً إشارة سلبية، حتى لو لم يكن ذلك مقصوداً من المؤسسة. لذلك فإن التوصية العملية هنا، وإن بدت بديهية، هي أن أي استراتيجية للعلامة التجارية كجهة عمل يجب أن تتضمن خطة استجابة أزمات جاهزة مسبقاً تحديداً لهذا النوع من المواقف لا أن تُترك للارتجال وقت حدوثها فعلياً حين يكون الوقت المتاح للتفكير الهادئ محدوداً جداً.

### 19.3 هل تتعافى العلامة التجارية بعد الأزمة؟ وكم يستغرق ذلك؟

لا توجد إجابة عامة قاطعة، لأن الأمر يعتمد بشكل كبير على طبيعة الأزمة وحجمها ومدى صدق الاستجابة المؤسسية لها. لكن الملاحظة العامة التي يمكن استخلاصها من تجارب مؤسسات مشابهة، محلياً وعالمياً، هي أن التعافي يكون أسرع بشكل ملحوظ حين تعترف المؤسسة بالمشكلة بوضوح وتُظهر خطوات عملية ملموسة لمعالجتها، مقارنة بالمؤسسات التي تختار التقليل من شأن الأزمة أو تجاهلها إعلامياً على أمل أن "تمر مع الوقت". وهذا يعيدنا مرة أخرى إلى الخيط الذي تكرر عبر هذه الدراسة كاملة: الصدق، حتى حين يكون مكلفاً على المدى القصير، هو الاستثمار الأكثر أماناً على المدى الطويل في بناء أي علامة تجارية، سواء كانت موجهة للعملاء أو للموظفين الحاليين والمحتملين على حد سواء.

### 19.4 خلاصة الفصل

أضفنا هذا الفصل رغم أنه يبتعد قليلاً عن المسار التحليلي المنظم لبقية الدراسة، لأننا رأينا أن أي حديث عن بناء علامة تجارية قوية يبقى ناقصاً دون التطرق لسؤال ما يحدث حين تهتز هذه العلامة مؤقتاً. فبناء الثقة عملية بطيئة تراكمية كما أكدنا مراراً، لكن اختبارها الحقيقي لا يحدث في الأوقات الهادئة، بل تحديداً في تلك اللحظات القليلة التي تمر فيها المؤسسة بضغط حقيقي وتُضطر لإثبات أن قيمها المعلنة ليست مجرد شعارات تسويقية.

## الفصل العشرون: أدوات تقنية داخلية لدعم العلامة التجارية - نظرة تكميلية

نناقش في هذا الفصل التكميلي بُعدًا عمليًا أخيرًا يتصل بأدوات التقنية الداخلية التي يمكن أن تسند جهود بناء العلامة التجارية، وهو موضوع طبيعي أن يحظى باهتمام في قطاع الاتصالات تحديدًا، بحكم أنه قطاع تقني بامتياز يفترض أن يكون سباقًا في تبني هذه الأدوات داخليًا قبل أن يبيعها لعملائه.

### 20.1 منصات تجربة الموظف الرقمية

بدأت بعض المؤسسات الكبرى، ومنها شركات في قطاع الاتصالات إقليميًا، بتبني ما يُعرف بمنصات تجربة الموظف الموحدة (Employee Experience Platforms)، وهي أنظمة تجمع بين وظائف متعددة كانت تقليديًا مبعثرة بين أدوات منفصلة: طلبات الإجازات، والتقييم السنوي، والتواصل الداخلي، وأحيانًا حتى استطلاعات الرضا اللحظية القصيرة (Pulse Surveys) التي تُرسل بشكل دوري متكرر بدل الاكتفاء باستطلاع سنوي واحد شامل. وقيمة هذه الاستطلاعات القصيرة المتكررة، من منظور موضوع هذه الدراسة، أنها تتيح رصد التغيرات في مزاج الموظفين واتجاهاتهم بشكل شبه لحظي، بدل انتظار نتيجة استطلاع سنوي قد تصل متأخرة جدًا لمعالجة مشكلة بدأت تتفاقم منذ أشهر.

### 20.2 الذكاء الاصطناعي في تحليل مشاعر الموظفين: فرصة أم مخاطرة؟

من الاتجاهات الحديثة نسبيًا، والتي أشرنا إليها بشكل عابر في سياق التوظيف في الفصل الرابع، استخدام أدوات تحليل النصوص المدعومة بالذكاء الاصطناعي لفهم مشاعر الموظفين من خلال تحليل تعليقاتهم المفتوحة في الاستطلاعات الداخلية أو حتى قنوات التواصل الداخلي الرسمية، بدل الاكتفاء بتحليل الأرقام المغلقة (كمعدلات الرضا من 1 إلى 5) التي كثيرًا ما تخفي تفاصيل مهمة. هذه الأداة تحمل فرصة حقيقية لرصد مشاكل ناشئة مبكرًا، قبل أن تتفاقم لتصل إلى مرحلة تؤثر على العلامة التجارية الخارجية عبر تسريبات أو تقييمات سلبية علنية.

لكنها تحمل أيضًا مخاطرة يجب الانتباه لها بصراحة: إذا شعر الموظفون أن تعليقاتهم "تُحلَّل" بواسطة نظام آلي دون ضمانات واضحة للخصوصية والسرية، فقد ينعكس ذلك سلبيًا على ثقتهم في المؤسسة، وهو بالضبط عكس الهدف المقصود من استخدام هذه الأداة أصلًا.

لذلك فإن أي تطبيق لمثل هذه التقنيات يحتاج شفافية تامة مع الموظفين حول ما يُجمع من بيانات وكيف يُستخدم، وإلا تحوّلت أداة كان يفترض أن تعزز الثقة إلى مصدر جديد لانعدامها.

### 20.3 لماذا لا نوصي بالانبهار التقني وحده؟

رغم الفرص التي تتيحها هذه الأدوات، نرى من المهم أن نختم هذا الفصل بتحذير مباشر يتسق مع نبذة الحذر المنهجية التي حاولنا الحفاظ عليها طوال هذه الدراسة: هذه الأدوات التقنية وسيلة لا غاية. المؤسسة التي تشتري أحدث منصة لتجربة الموظف مدعومة بالذكاء الاصطناعي، بينما لا تزال تعاني من المشكلات الأساسية التي ناقشناها في الفصل العاشر، كضبابية ملكية ملف العلامة التجارية أو ضعف التنسيق بين الإدارات، لن تجد أن هذه الأداة تحل لها شيئاً جوهرياً، بل قد تضيف طبقة تعقيد تقني جديدة فوق مشكلة إدارية لم تُحل أصلاً. والتوصية العملية هنا، تماماً كما أوصينا في الفصل الحادي عشر بالبداية بخطوات صغيرة قبل الاستراتيجيات الكبرى، هي أن يُبنى الأساس التنظيمي والثقافي أولاً ثم تُستخدم الأدوات التقنية لتسريع ما هو قائم بالفعل من نضج مؤسسي لا كبديل عن غيابه.

## الفصل الحادي والعشرون: خلاصة شاملة لمسار الدراسة كاملة

بعد هذا العدد الكبير نسبياً من الفصول، من المفيد قبل الانتقال إلى قائمة المراجع أن نقف وقفة تلخيصية أخيرة، مختلفة عن خاتمة الفصل السابع التي كتبت من منظور "النتائج والتوصيات"، لنعيد سرد الرحلة الفكرية التي قطعناها هذه الدراسة من زاوية أقرب لخريطة الطريق منها للملخص التنفيذي.

### 21.1 من أين بدأنا؟

بدأت هذه الدراسة من سؤال بسيط نسبياً في ظاهره: لماذا تنجح بعض المؤسسات في جذب أفضل الكفاءات بينما تفشل مؤسسات أخرى تملك موارد مالية مماثلة أو حتى أكبر؟ وتحديداً في سياق قطاع الاتصالات السعودي الذي اخترناه لأنه يجمع بين ثلاثة عوامل ضغط متزامنة نادراً ما تجتمع بهذه الحدة في قطاع واحد: تنافسية عالية على كفاءات تقنية نادرة، وتحول رقمي متسارع يرفع سقف التوقعات باستمرار، ومستهدفات توطين وطنية تضيف بُعداً استراتيجياً إضافياً لا يمكن تجاهله.

### 21.2 ماذا اكتشفنا في المنتصف؟

عبر الفصول الأولى، بنينا إطاراً نظرياً يقوم على سبع نظريات متكاملة ثم راجعنا أكثر من ثلاثين دراسة سابقة، عالمية وعربية وخليجية، لنكتشف أن الفجوة البحثية الحقيقية ليست في غياب النظريات، بل في غياب من يربطها بسياق قطاعي محدد وملمس ثم انتقلنا إلى التطبيق العملي عبر تحليل مقارن للشركات الثلاث الكبرى، وتعمقنا أكثر في تجربة واحدة منها بالتفصيل، قبل أن نوسّع النظر إقليمياً لمقارنتها بتجارب مشابهة في الإمارات وقطر ومصر.

وفي الجزء الأخير من الدراسة، سمحنا لأنفسنا بالخروج قليلاً عن الإطار الأكاديمي الصارم لمناقشة أبعاد إضافية كانت لتبقى مهمة لو التزمنا بالبنية التقليدية الصارمة فقط: التحديات العملية الحقيقية التي تواجه أي مسؤول موارد بشرية يحاول تطبيق ما تعلمناه نظرياً، والسيناريوهات التي قد تفشل فيها الاستراتيجية رغم حسن النية، وأسئلة لم نجد لها إجابة حاسمة في الأدبيات المتاحة، وملاحظات حول المرأة السعودية في القطاع، وأثر بنية الملكية شبه الحكومية، وأدوار الشراكات الجامعية وإدارة الأزمات والأدوات التقنية الداعمة.

### 21.3 أين ننتهي، ولماذا هذه النهاية ليست إغلاقًا كاملاً؟

ننتهي، كما بدأنا، بقناعة أن قوة العلامة التجارية للمؤسسة كجهة عمل ليست ناتجة عن قرار تسويقي واحد أو حملة إعلانية موسمية، بل عن تراكم يومي صادق بين ما تقوله المؤسسة عن نفسها وما يعيشه موظفوها فعليًا. وهذا الاستنتاج، رغم بساطته الظاهرية، هو في الحقيقة الخيط الذي ربط كل فصل من فصول هذه الدراسة بالفصل الذي يليه، من النظرية الأولى في الفصل الثالث حتى الملاحظة الأخيرة في الفصل العشرين.

ونعيد التأكيد، كما فعلنا في الفصل الرابع عشر، أن هذه النهاية ليست إغلاقًا كاملاً للموضوع، بل نقطة انطلاق لمن يرغب في مواصلة البحث ميدانيًا، أو في تخصص أدق، أو في قطاع مختلف يقارن نتائجه بما توصلت إليه هذه الدراسة. وهذا في تقديرنا هو أقصى ما يمكن أن تطمح إليه أي دراسة أكاديمية جادة: ليس أن تقول الكلمة الأخيرة في موضوعها، بل أن تترك خلفها أرضية أوضح وأكثر تنظيماً لمن يأتي بعدها.

## الفصل الثاني والعشرون: تأملات ختامية إضافية حول طبيعة الكتابة في هذا الموضوع

في نهاية رحلة طويلة نسبيًا مع هذا الموضوع، نشعر أنه من المناسب أن نضيف فصلًا قصيرًا أخيرًا يتناول سؤالًا مختلفًا: كيف ينبغي أن تُكتب دراسة عن العلامة التجارية للمؤسسة أصلًا؟ فالمفارقة اللافتة هي أن أي دراسة تتحدث عن أهمية الصدق والوضوح في التواصل المؤسسي، لكنها هي نفسها مكتوبة بلغة أكاديمية جافة مليئة بالمصطلحات المعقدة والصياغات المتكلفة، تقع في تناقض داخلي واضح بين مضمونها وأسلوبها.

### 22.1 لماذا حاولنا أسلوبًا مختلفًا في بعض فصول هذه الدراسة؟

هذا بالضبط ما دفعنا، بدءًا من الفصل التاسع تقريبًا، لتبني أسلوب أقرب للحديث المباشر في بعض الفصول، بدل الالتزام الصارم بالصياغة الأكاديمية التقليدية في كل سطر. لم يكن هذا خروجًا عن الجدية العلمية، بل محاولة واعية لتطبيق ما نُبشّر به نظريًا: أن الرسالة الصادقة والمباشرة أكثر تأثيرًا من الرسالة المصقولة شكليًا لكنها بعيدة عن القارئ. ونذكر أن بعض القراء الأكاديميين المتمرسين قد يفضلون التزامًا أكثر صرامة بالقالب التقليدي، وهذا اختيار مشروع تمامًا، لكننا رأينا أن هذا الموضوع تحديدًا، أكثر من كثير من الموضوعات الإدارية الأخرى، يستحق تجربة كتابة أقرب للإنسان الذي يقرأ عن تجربته الفعلية في العمل لا فقط للباحث الذي يحلل ظاهرة مجردة من بعيد.

### 22.2 ما الذي نتمناه لهذه الدراسة بعد اكتمالها؟

نأمل، بصدق، ألا تنتهي حياة هذا العمل بمجرد تسليمه وتقييمه أكاديميًا، بل أن يجد طريقه، ولو جزئيًا، إلى نقاش فعلي داخل إدارة موارد بشرية حقيقية تفكر بجدية في كيفية تحسين صورتها كجهة عمل. وإذا استطاع فصل واحد من الفصول العشرين وأكثر التي كتبناها أن يغيّر قرارًا صغيرًا واحدًا في طريقة كتابة إعلان وظيفي، أو طريقة إدارة مقابلة خروج، أو طريقة التعامل مع أزمة عابرة، فإننا نعتبر أن هذا العمل قد حقق غايته الحقيقية، بصرف النظر عن الدرجة الأكاديمية التي سيحصل عليها.

وبهذا نضع القلم جانبًا، تاركين للقارئ، سواء كان أستاذًا مشرفًا يقيم هذا العمل، أو زميلًا في المهنة يبحث عن أفكار عملية، أو باحثًا مستقبليًا يبني على ما بدأناه هنا، مساحة كافية ليقرر بنفسه ماذا يأخذ من هذه الصفحات، وماذا يترك، وماذا يطور بطريقته الخاصة.

## الملاحق

### ملحق (أ): أداة قياس مقترحة للدراسات التطبيقية المستقبلية

بناءً على الإطار النظري الذي تم تطويره في هذه الدراسة، وتحديدًا نموذج EmpAt الخماسي الأبعاد، يُقترح فيما يلي تصور أولي لأداة قياس (استبانة) يمكن أن تُستخدم في دراسة تطبيقية ميدانية مستقبلية لاختبار فروض الدراسة إحصائيًا. وتتكون الأداة المقترحة من ستة محاور رئيسية، يُقاس كل عبارة فيها وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة، إلى 5 = أوافق بشدة).

#### المحور الأول: البيانات الديموغرافية

- الفئة العمرية / الجنس / المؤهل العلمي / التخصص / سنوات الخبرة / الجهة الحالية (إن وجدت).

#### المحور الثاني: القيمة الاقتصادية (Economic Value)

- أعتقد أن هذه المؤسسة تقدم رواتب ومزايا تنافسية مقارنة بالسوق.
- توفر هذه المؤسسة شعورًا بالأمان الوظيفي لموظفيها.
- تتيح هذه المؤسسة فرص ترقية واضحة ومنصفة.

#### المحور الثالث: قيمة التطوير الوظيفي (Development Value)

- توفر هذه المؤسسة برامج تدريب وتطوير مستمرة لموظفيها.
- تمنحني هذه المؤسسة الثقة بالنفس والقدرة على بناء خبرة مهنية متينة.
- تُعنى هذه المؤسسة بالتخطيط الواضح للمسار الوظيفي لموظفيها.

#### المحور الرابع: القيمة الاجتماعية (Social Value)

- تتميز بيئة العمل في هذه المؤسسة بعلاقات إيجابية بين الزملاء.
- تشجع هذه المؤسسة روح العمل الجماعي والتعاون.
- أشعر بالانتماء والراحة في بيئة العمل داخل هذه المؤسسة.

#### المحور الخامس: قيمة الابتكار (Interest Value)

- تتبنى هذه المؤسسة ممارسات وتقنيات مبتكرة في عملها.

- تُقدّر هذه المؤسسة الأفكار الإبداعية للموظفين وتتيح فرصة تطبيقها.

#### المحور السادس: نية التقديم والتوصية (Application Value & Intention)

- سأفضل التقديم لهذه المؤسسة على منافسيها إذا أُتيحت لي الفرصة.
  - سأوصي أصدقائي وزملائي بالتقديم للعمل في هذه المؤسسة.
  - الصورة الذهنية العامة لهذه المؤسسة في سوق العمل إيجابية.
- وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأداة تصورية مقترحة، وتحتاج قبل تطبيقها الفعلي إلى إجراء اختبار صدق وثبات (Validity and Reliability Test) باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية للتحقق من صدق المحتوى قبل توزيعها على العينة المستهدفة.

#### ملحق (ب): قائمة مصطلحات ثنائية اللغة

- العلامة التجارية للمؤسسة – Employer Branding
- جذب المواهب – Talent Attraction
- عرض القيمة الوظيفي – Employee Value Proposition (EVP)
- تجربة الموظف – Employee Experience
- تجربة المرشح – Candidate Experience
- السمعة التنظيمية – Organizational Reputation
- الهوية التنظيمية – Organizational Identity
- جاذبية المؤسسة كصاحب عمل – Employer Attractiveness
- سفراء العلامة التجارية – Employee Advocacy
- التسويق التوظيفي – Recruitment Marketing
- التوطين – Saudization / Nitaqat
- حرب المواهب – War for Talent
- تحليل المحتوى – Content Analysis
- نظرية الإشارة – Signaling Theory

### ملحق (ج): النموذج النظري المتكامل للدراسة (وصف تخطيطي)

يمكن تمثيل النموذج النظري المتكامل المقترح في هذه الدراسة تخطيطيًا على أربع مراحل متسلسلة:

- المرحلة الأولى - المدخلات: ثقافة المؤسسة، تجربة الموظف الداخلية، جودة الاتصال المؤسسي، عرض القيمة الوظيفي.
- المرحلة الثانية - تشكيل الإشارات: ترجمة المدخلات إلى إشارات ملموسة عبر القنوات الرقمية والتقليدية (نظرية الإشارة ونظرية العلامة التجارية).
- المرحلة الثالثة - الإدراك: تكوّن الصورة الذهنية لدى المرشحين المحتملين (نظرية الجاذبية التنظيمية ونظرية الهوية الاجتماعية).
- المرحلة الرابعة - السلوك: قرار التقديم أو التوصية أو الانضمام الفعلي (نظرية الملاءمة بين الفرد والمؤسسة ونظرية التبادل الاجتماعي).

وينعكس هذا التسلسل المنطقي بين المراحل الأربع في بنية الفصول التحليلية لهذه الدراسة، حيث خصص الفصل الثاني للمدخلات النظرية، والفصل الثالث لتفسير آليات تشكّل الإدراك والسلوك، فيما طبّق الفصل السادس هذا النموذج على واقع شركات الاتصالات السعودية الثلاث.

### ملحق (د): دليل مقترح لمقابلات نوعية مع مسؤولي الموارد البشرية

بالإضافة إلى أداة القياس الكمية المقترحة في الملحق (أ)، تقترح الدراسة دليل مقابلة نوعية شبه منظمة يمكن استخدامه في دراسات مستقبلية تعتمد المنهج النوعي أو المنهج المختلط، لإجراء مقابلات معمقة مع مسؤولي الموارد البشرية والاتصال المؤسسي في شركات قطاع الاتصالات السعودي، وتشمل الأسئلة الرئيسية التالية:

- كيف تصف استراتيجية مؤسستكم الحالية في بناء العلامة التجارية كجهة عمل؟ وهل هي موثقة رسميًا؟
- من الجهة المسؤولة داخل المؤسسة عن إدارة ملف العلامة التجارية كجهة عمل؟ وكيف يتم التنسيق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق أو الاتصال المؤسسي في هذا الملف؟
- ما أبرز التحديات التي تواجهها مؤسستكم في جذب الكفاءات الوطنية المتخصصة، خصوصًا في التخصصات التقنية النادرة؟

- كيف تقيسون فعالية جهودكم في بناء العلامة التجارية كجهة عمل؟ وما المؤشرات التي تعتمدونها؟
- هل تعتقدون أن هناك فجوة بين الرسائل الترويجية الخارجية وتجربة الموظف الفعلية داخل مؤسستكم؟ وكيف تتعاملون مع هذه الفجوة إن وجدت؟
- كيف تدمجون مستهدفات التوطين ضمن استراتيجيات العلامة التجارية للمؤسسة؟
- ما الدور الذي يلعبه الموظفون الحاليون في الترويج للمؤسسة كجهة عمل، وهل لديكم برنامج رسمي لتفعيل هذا الدور؟
- وتوصي الدراسة بأن تُستخدم هذه الأسئلة كنقطة انطلاق مرنة قابلة للتعديل والتعميق أثناء إجراء المقابلة الفعلية، بما يتيح للباحث استكشاف الموضوعات غير المتوقعة التي قد تظهر أثناء الحوار مع المشاركين، تماشيًا مع طبيعة المنهج النوعي المرنة.

ملحق (هـ): قائمة الاختصارات

- EVP: Employee Value Proposition — عرض القيمة الوظيفي
- EmpAt: Employer Attractiveness Scale — مقياس جاذبية المؤسسة كجهة عمل
- HR: Human Resources — الموارد البشرية
- CIPD: Chartered Institute of Personnel and Development
- SHRM: Society for Human Resource Management
- STC: Saudi Telecom Company — شركة الاتصالات السعودية
- KSA: Kingdom of Saudi Arabia — المملكة العربية السعودية
- UX: User Experience — تجربة المستخدم
- ATS: Applicant Tracking System — نظام تتبع المتقدمين

ملحق (و): نموذج مبسط لبطاقة عرض القيمة الوظيفي (EVP Canvas)

بالإضافة إلى أدواتي القياس الكمي والنوعي المقترحتين سابقًا، تقترح هذه الدراسة نموذجًا عمليًا مبسطًا يمكن لأي إدارة موارد بشرية استخدامه كنقطة انطلاق لصياغة عرض القيمة الوظيفي الخاص بها، على شكل بطاقة من ست خانات تُملأ بشكل تشاركي بين الموارد

البشرية والإدارة التنفيذية وعينة من الموظفين أنفسهم لا من قبل قسم واحد بمعزل عن الباقي.

- الخانة الأولى - ماذا نقدّم من الناحية المادية: الراتب والمزايا والتأمين والحوافز، بصياغة صادقة لا مبالغ فيها.
  - الخانة الثانية - ماذا نقدّم من فرص تطور: مسارات الترقّي، برامج التدريب، فرص الابتعاث أو الشهادات المهنية المدعومة.
  - الخانة الثالثة - كيف تبدو بيئة العمل يوميًا فعليًا: نمط الإدارة، مستوى المرونة الحقيقي، طبيعة العلاقات بين الزملاء.
  - الخانة الرابعة - ما الذي يميزنا تقنيًا أو مهنيًا عن المنافسين: نوعية المشاريع، التقنيات المستخدمة فعليًا، مستوى الاستقلالية الممنوح للموظف.
  - الخانة الخامسة - ما القيم التي نعيشها فعليًا لا التي نكتفي بإعلانها: ويُفضل تعبئة هذه الخانة بناءً على مقابلات الموظفين الفعلية لا بناءً على اجتهاد قسم الاتصال المؤسسي منفردًا.
  - الخانة السادسة - من هو المرشح المثالي لنا تحديدًا: وصف واقعي للشخصية والمهارات التي تنسجم فعليًا مع الخانات الخمس السابقة، بدل استهداف "الجميع" بلا تمييز.
- وتكمن قيمة هذا النموذج تحديدًا في بساطته المتعمدة؛ فهو لا يحتاج استشاريًا خارجيًا أو ميزانية كبيرة لتعبئته، بل جلسة عمل داخلية صادقة قد تكشف، كما لاحظنا في أكثر من موضع من هذه الدراسة، تناقضات لم تكن الإدارة واعية بها أصلًا بين ما تعتقد أنها تقدمه وبين ما يشعر به الموظف فعليًا. وننصح بأن تُراجع هذه البطاقة سنويًا على الأقل لا أن تُكتب مرة واحدة وتُنسى، لأن عرض القيمة الوظيفي، كما أوضحنا في مناقشة دورة حياة العلامة التجارية في الفصل الثاني، مفهوم متغير لا ثابت.

ملحق (ز): جدول زمني مقترح لتطبيق توصيات الدراسة

| المرحلة الزمنية             | الإجراء المقترح                                                                    | الجهة المسؤولة الأساسية                        |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| الأشهر الثلاثة الأولى       | مراجعة التقييمات المتاحة علنيًا وإجراء مقابلات أولية غير رسمية مع عينة من الموظفين | إدارة الموارد البشرية                          |
| الأشهر من الرابع إلى السادس | تصميم بطاقة عرض القيمة الوظيفي (EVP Canvas) وتشغيل مشروع تجريبي محدود النطاق       | فريق مشترك من الموارد البشرية والاتصال المؤسسي |
| الأشهر من السابع إلى التاسع | قياس أثر المشروع التجريبي وتوسيع                                                   | إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع              |

| المرحلة الزمنية                 | الإجراء المقترح                                                                       | الجهة المسؤولة الأساسية                             |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
|                                 | نطاقه تدريجيًا بناءً على النتائج                                                      | الإدارة التنفيذية                                   |
| الأشهر من العاشر إلى الثاني عشر | بناء لوحة مؤشرات دورية لقياس نضج العلامة التجارية وربطها بخطة الموارد البشرية السنوية | إدارة الموارد البشرية                               |
| السنة الثانية وما بعدها         | مراجعة سنوية شاملة لعرض القيمة الوظيفي وتحديثه بما يواكب تغير توقعات سوق العمل        | الإدارة العليا بالتنسيق مع الموارد البشرية والتسويق |

هذا الجدول الزمني المقترح تصوري بطبيعته، ويحتاج بالضرورة تكييفًا مع الظروف الخاصة بكل مؤسسة وحجمها وموقعها من دورة حياة العلامة التجارية التي ناقشناها في الفصل الثاني، لكنه يقدم نقطة انطلاق عملية واقعية لا تتطلب موارد ضخمة في مراحلها الأولى، بما ينسجم مع التوصية التي كررناها في أكثر من موضع من هذه الدراسة: البدء بخطوات صغيرة قابلة للقياس، قبل الانتقال إلى استراتيجيات أوسع نطاقًا وأكثر تكلفة.

#### ملحق (ح): ملاحظة ختامية حول استخدام الملاحق

الملاحق الواردة في هذا القسم (أ إلى ح) صُممت لتكون أدوات عملية مستقلة نسبيًا عن النص الأساسي للدراسة، بحيث يمكن لأي مسؤول موارد بشرية أو باحث مستقبلي أن يستخرجها ويستخدمها مباشرة دون الحاجة لإعادة قراءة الدراسة كاملة في كل مرة، وهذا اختيار متعمد يعكس الروح العملية التي حاولنا تبنيها في الجزء الأخير من هذه الدراسة، حيث كان الهدف دائمًا أن تكون هذه الصفحات أداة تُستخدم لا فقط نصًا يُقرأ مرة واحدة ثم يوضع على الرف.

## المراجع

### أولاً: المراجع الأجنبية

1. Aaker, D. A. (1991). Managing Brand Equity: Capitalizing on the .Value of a Brand Name. Free Press
2. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. Journal of .Brand Management, 4(3), 185-206
3. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching .employer branding. Career Development International, 9(5), 501-517
4. Baum, M., & Kabst, R. (2013). Conjoint implications on job preferences: The moderating role of involvement. The International .Journal of Human Resource Management, 24(7), 1393-1417
5. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. International .Journal of Advertising, 24(2), 151-172
6. Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. Wiley
7. Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context. Journal of Applied Social .Psychology, 33(11), 2244-2266
8. CIPD (2020). Building a strong employer brand in the digital era. .Chartered Institute of Personnel and Development
9. CIPD (2022). Employer Branding and the War for Talent. Chartered .Institute of Personnel and Development
10. Deloitte Insights (2022). Global Human Capital Trends: The Power .of Purpose. Deloitte University Press
11. Kaur, P., Malhotra, N., & Sharma, A. (2021). Exploring employer brand image dimensions and employee attraction: Evidence from India. Asia-Pacific Journal of Business Administration, 13(2), 172-193
12. Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. Personnel .Psychology, 49(1), 1-49
13. Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3, .407-440

- LinkedIn Talent Solutions (2024). Employer Branding Statistics for **.14**  
.Recruitment. LinkedIn Reports
- Minchington, B. (2020). Employer Brand Leadership: A Global **.15**  
.Perspective. Collective Learning Australia
- Mokhber, M., Gi Tan, S., Rasid, S. Z. A., & Vakilbashi, A. (2017). **.16**  
Antecedents of employer branding in the telecommunications sector.  
.International Journal of Business and Management, 12(4), 65-78
- O'Connor, K. (2021). Employee experience and its impact on **.17**  
organizational reputation. Journal of Human Resource Studies, 8(2),  
.44-59
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a **.18**  
generational perspective: Implications for employer branding. Revista  
.de Administração, 51(1), 103-116
- Sharma, A., & Verma, P. (2023). The evolving role of employer **.19**  
branding in digital recruitment. Human Resource Development  
.International, 26(1), 55-71
- SHRM (2023). Employer Brand and Employee Value Proposition. **.20**  
.Society for Human Resource Management
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer **.21**  
branding: Employer attractiveness and the use of social media. Journal  
.of Product & Brand Management, 22(7), 473-483
- Spence, M. (1973). Job market signaling. The Quarterly Journal of **.22**  
.Economics, 87(3), 355-374
- Sullivan, J. (2004). The 8 elements of a successful employment **.23**  
.brand. ER Daily, 23
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup **.24**  
conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The Social Psychology of  
.Intergroup Relations. Brooks/Cole
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). **.25**  
Employer branding: A brand equity-based literature review and  
research agenda. International Journal of Management Reviews,  
.20(1), 155-179
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. **.26**  
.Research in Organizational Behavior, 7, 263-295
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to **.27**  
work!? Understanding crowdsourced employer branding using  
.glassdoor.com. Business Horizons, 60(2), 197-205

- 28.** Wallace, M., Lings, I., Cameron, R., & Sheldon, N. (2014). Attracting and retaining staff: The role of branding and industry image. In Workforce Development. Springer
- 29.** Deloitte Global (2023). Gen Z and Millennial Survey. Deloitte Touche Tohmatsu Limited
- 30.** Black, J. S., & van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? Business Horizons, 63(2), 215-226
- 31.** Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. Journal of Business Ethics, 136(1), 57-72
- 32.** PwC (2023). Global Workforce Hopes and Fears Survey. PricewaterhouseCoopers
- 33.** Chen, Y., & Lin, C. (2021). Sustainability reporting and employer attractiveness in the telecommunications industry. Journal of Sustainable Business, 9(3), 112-128

## ثانيًا: المراجع العربية والإقليمية

- 34.** الشمري، فهد (2024). استراتيجيات العلامة التجارية للمؤسسة في المنظمات السعودية: التحديات والفرص. المجلة الشرق أوسطية للموارد البشرية.
- 35.** القحطاني، سعد (2021). أثر برامج التوظيف على استراتيجيات جذب الكفاءات الوطنية في دول مجلس التعاون الخليجي. مجلة الإدارة والأعمال، العدد 14.
- 36.** مركز أبحاث إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود (2022). واقع استراتيجيات جذب المواهب في الشركات السعودية الكبرى المدرجة. الرياض: جامعة الملك سعود.
- 37.** هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات (2023). التقرير السنوي لقطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية. الرياض: هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية.
- 38.** الهيئة العامة للإحصاء (2024). مؤشرات سوق العمل في المملكة العربية السعودية. الرياض: الهيئة العامة للإحصاء.
- 39.** وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2023). تقرير برنامج نطاقات ومستهدفات التوظيف في القطاع الخاص. الرياض: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- 40.** معهد الإدارة العامة (2023). واقع الممارسات التوظيفية الرقمية في القطاعات السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 41.** البنك المركزي السعودي (2022). دراسة استراتيجيات جذب الكفاءات في القطاع المصرفي والتقنية المالية السعودية. الرياض: البنك المركزي السعودي.
- 42.** جامعة قطر - كلية الإدارة والاقتصاد (2020). جاذبية قطاعي الطاقة والاتصالات لدى الخريجين الجدد في دول الخليج. الدوحة: جامعة قطر.
- 43.** حسين، محمد (2022). أثر برامج تدريب الخريجين على جاذبية شركات الاتصالات المصرية. مجلة الإدارة العامة العربية، العدد 41.

**44.** مجلس الوحدة الاقتصادية العربية (2021). سياسات التوطين في قطاعي البنوك والاتصالات بدول مجلس التعاون الخليجي. القاهرة: مجلس الوحدة الاقتصادية العربية.

### ثالثاً: تقارير الشركات

**45.** شركة الاتصالات السعودية (2024) STC. التقرير السنوي ومؤشرات الاستدامة. الرياض: STC Group.

**46.** شركة موبايلي (2024). التقرير السنوي. الرياض: شركة الاتصالات المتنقلة السعودية.

**47.** شركة زين السعودية (2024). التقرير السنوي. الرياض: شركة زين السعودية للاتصالات المتنقلة.