

هل تساهم العلامة التجارية لصاحب العمل في الاحتفاظ المواهب والفاعلية التنظيمية لشركات السياحة؟ الدور الوسيط للمسئولية الاجتماعية المشتركة والتوافق بين الفرد والمنظمة

بسام سمير الرميدي

محمود السيد إمام

قسم الدراسات السياحية – كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات

الملخص

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر العلامة التجارية لصاحب العمل على كل من المسئولية الاجتماعية المشتركة، والاحتفاظ بالمواهب، والفاعلية التنظيمية، والتوافق بين الفرد والمنظمة، وكذلك تأثير التوافق بين الفرد والمنظمة على سلوكيات العمل الإبداعي والاحتفاظ بالمواهب. كما هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للمسئولية الاجتماعية المشتركة في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل وكل من الاحتفاظ بالمواهب والفاعلية التنظيمية، وكذلك الدور الوسيط للتوافق بين الفرد والمنظمة في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب في شركات السياحة فئة "أ". تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة. تم توزيع 741 استمارة على عينة عشوائية من العاملين بشركات السياحة فئة "أ" في محافظة القاهرة، بينما اعتمدت الدراسة على تحليل 638 استمارة بنسبة استجابة بلغت 86%. تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS v. 28 و AMOS v. 24. أبرزت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي للعلامة التجارية لصاحب العمل على المسئولية الاجتماعية المشتركة، والاحتفاظ بالمواهب، والفاعلية التنظيمية، والتوافق بين الفرد والمنظمة. كما أكدت نتائج الدراسة على التأثير الإيجابي والمعنوي للتوافق بين الفرد والمنظمة على كل من سلوكيات العمل الإبداعي والاحتفاظ بالمواهب. بالإضافة إلى ذلك؛ أوضحت نتائج الدراسة أن المسئولية الاجتماعية المشتركة تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل وكل من الاحتفاظ بالمواهب والفاعلية التنظيمية، بينما يلعب التوافق بين الفرد والمنظمة دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب.

الكلمات الدالة: العلامة التجارية لصاحب العمل، المسئولية الاجتماعية، الاحتفاظ بالمواهب، الفاعلية التنظيمية، التوافق بين الفرد والمنظمة، سلوكيات العمل الإبداعي، شركات السياحة، مصر.

المقدمة

في العصر الحالي الذي يتسم ببيئة تنافسية غير محدودة، وموجهة نحو التكنولوجيا تواجه شركات السياحة تحديات غير مسبوقة على نحو متزايد، الأمر الذي يجعل الشركات تبحث باستمرار عن الموارد التي توفر لها مصدراً مستداماً للميزة التنافسية، ومن ثم فقد ركزت العديد من الشركات بشكل إستراتيجي على إدارة المواهب كمفتاح للنجاح في بيئة العمل المضطربة والتنافسية (Kar and Phuong, 2022). وبعد الاحتفاظ بالمواهب من أبرز المؤشرات التي تدل على قوة المنظمة، وقدرتها التنافسية، وكذلك قدرتها على مواكبة مختلف التغيرات (العقيلي، 2022)، حيث أن خسارة رأس المال البشري الموهوب تؤدي إلى فقدان أحد الأصول الفكرية. لذا فإن تعزيز الالتزام لدي هؤلاء الأفراد الموهوبين بالبقاء داخل الشركة يعد أولوية إستراتيجية في الوقت الحالي (عياد، 2022). ومع ازدياد المنافسة في سوق العمل السياحي، بدأت شركات السياحة التركيز بشكل أكبر على إنشاء إستراتيجيات لتمييز نفسها، والحفاظ على المواهب التنظيمية. من هنا برزت أهمية استخدام العلامة التجارية لصاحب العمل كجزء من إستراتيجية شاملة لإدارة المواهب (Davern, 2021). تعد العلامة التجارية لصاحب العمل أداة فعالة لتحفيز العاملين، والاحتفاظ بهم، وخلق صورة إيجابية لصاحب العمل، مما يساهم في تحقيق نتائج تنظيمية أفضل للشركة، وتحسين الإنتاجية، ومن ثم زيادة مستوى فاعليتها التنظيمية (Sharma and Verma, 2023). وتعتبر المسئولية الاجتماعية المشتركة من التوجهات الهامة التي تحرص شركات السياحة عليها من أجل الحفاظ على استدامتها وتحقيق أهدافها، مما يخلق صورة ذهنية إيجابية لدي أفراد المجتمع، ويحسن من الأداء العام للشركة (حسين وآخرون، 2023). لكي تستطيع شركات السياحة النجاح والريادة والتفوق

على المنافسين، ينبغي عليها امتلاك موارد بشرية متميزة تتوافق قيمها وأهدافها ومعتقداتها من أهداف وقيم الشركة، بالإضافة إلى تبني ممارسات الإبداع والابتكار (Kaur and Kang, 2021).

مشكلة الدراسة

تعتبر صناعة السياحة أحد القطاعات الحيوية سريعة النمو والتي تتطلب توافر رأس المال البشري الموهوب القادر على تحقيق النجاح والتميز عن المنافسين، وفي ظل ما تواجهه شركات السياحة من تحديات وتغيرات مختلفة أصبح لزاماً عليها تبني إستراتيجيات تمكنها من جذب العاملين الموهوبين والاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة، والحصول على ميزة تنافسية مستدامة (Gehrels, 2019). ومن هنا برزت أهمية تبني إستراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل، والتي تركز على رسم صورة وهوية مميزة للمنظمات، والاحتفاظ بالموهب، وزيادة الفاعلية التنظيمية من خلال خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على تعزيز سلوكيات الإبداع والابتكار لدى العاملين، وتعزيز أنشطة المسؤولية الاجتماعية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق التوافق بين الفرد وقيمته وأهدافه وبين المنظمة التي يعمل بها (Azhar et al., 2024). بناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في إجابة التساؤل الآتي:

هل تسهم العلامة التجارية لصاحب العمل في الاحتفاظ بالموهب وزيادة الفاعلية التنظيمية لشركات السياحة؟

أهمية الدراسة

1. تعتبر العلامة التجارية لصاحب العمل إحدى الأدوات الحاسمة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لشركات السياحة، وتعزيز إنتاجيتها، وتعزيز الاحتفاظ بالموهب القادرة على تحقيق أهداف الشركة بفاعلية، ومساهمتها في تعزيز التوافق بين الشخص والمنظمة.
2. محاول سدة الفجوة البحثية المتمثلة في عدم وجود أية دراسات سابقة تناولت العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل وبين كلاً من الاحتفاظ بالموهب والفاعلية التنظيمية في ظل وجود المسؤولية الاجتماعية المشتركة كمتغير وسيط. كذلك لا توجد دراسة تناولت العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهب من خلال الدور الوسيط للتوافق بين الفرد والمنظمة، الأمر الذي يعني أن النموذج الذي تقترحه الدراسة يمثل إسهاماً علمياً جديداً.
3. تفتح الدراسة المجال أما الباحثين لدراسة متغيرات أخرى مستقلة قد تتأثر بإستراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل، وكذلك إضافة متغيرات وسيطة أخرى.
4. الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في مساعدة شركات السياحة في بناء هوية وعلامة تجارية مميزة لها، وتعزيز سلوكيات الإبداع بين العاملين، والاهتمام بأنشطة المسؤولية الاجتماعية من أجل الاحتفاظ بالموهب وزيادة الفاعلية التنظيمية.

أهداف الدراسة

تسعي الدراسة إلى التحقق من الأهداف التالية:

1. تقييم أثر العلامة التجارية لصاحب العمل على المسؤولية الاجتماعية المشتركة، والاحتفاظ بالموهب، والفاعلية التنظيمية، والتوافق بين الفرد والمنظمة.
2. قياس أثر المسؤولية الاجتماعية المشتركة على الاحتفاظ بالموهب والفاعلية التنظيمية.
3. تحليل أثر التوافق بين الفرد والمنظمة على الاحتفاظ بالموهب وسلوكيات العمل الإبداعي.
4. استكشاف الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية المشتركة في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل وكل من الاحتفاظ بالموهب والفاعلية التنظيمية.
5. استكشاف الدور الوسيط للتوافق بين الفرد والمنظمة في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهب.

فروض الدراسة

1. تؤثر العلامة التجارية لصاحب العمل إيجابياً على المسؤولية الاجتماعية المشتركة في شركات السياحة فئة "أ".

2. تؤثر العلامة التجارية لصاحب العمل إيجابياً على الاحتفاظ بالمواهب في شركات السياحة فئة "أ".
3. تؤثر العلامة التجارية لصاحب العمل إيجابياً على الفاعلية التنظيمية لشركات السياحة فئة "أ".
4. تؤثر العلامة التجارية لصاحب العمل إيجابياً على التوافق بين الفرد والمنظمة في شركات السياحة فئة "أ".
5. تؤثر المسؤولية الاجتماعية المشتركة إيجابياً على الاحتفاظ بالمواهب في شركات السياحة فئة "أ".
6. تؤثر المسؤولية الاجتماعية المشتركة إيجابياً على الفاعلية التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ".
7. يؤثر التوافق بين الفرد والمنظمة إيجابياً على الاحتفاظ بالمواهب في شركات السياحة فئة "أ".
8. يؤثر التوافق بين الفرد والمنظمة إيجابياً على سلوكيات العمل الإبداعي في شركات السياحة فئة "أ".
9. تلعب المسؤولية الاجتماعية المشتركة دوراً وسيطاً في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب في شركات السياحة فئة "أ".
10. تلعب المسؤولية الاجتماعية المشتركة دوراً وسيطاً في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ".
11. يلعب التوافق بين الفرد والمنظمة دوراً وسيطاً في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب في شركات السياحة فئة "أ".

الإطار النظري

العلامة التجارية لصاحب العمل

لقد برز مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل في السنوات الأخيرة كأحد أهم الإستراتيجيات الحاسمة والفعالة التي تعتمد عليها المنظمات في جذب العاملين الموهوبين والاحتفاظ بهم داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وتعزيز استدامتها خاصة وأن بيئة الأعمال تتسم بالتغيير المستمر والتنافسية الشديدة (Azhar et al., 2024). تم وضع أول مفهوم للعلامة التجارية لصاحب العمل في التسعينات من القرن الماضي بواسطة كلاً من Ambler and Barrow، حيث اتفقا على أنها تشير إلى إجمالي المنافع والمزايا النفسية والوظيفية والاقتصادية التي توفرها المنظمة للعاملين (Kucherov et al., 2022). تمثل الهدف الرئيسي للعلامة التجارية لصاحب العمل في جذب المواهب والاحتفاظ بها، وزيادة الإنتاجية، وتحسين عملية التوظيف داخل المنظمة (Salameh et al., 2023). كما تشير العلامة التجارية لصاحب العمل إلى عملية خلق وإنشاء صورة فريدة ومميزة للمنظمة تساعد على تمييزها بين المنافسين، وجعلها مكاناً مرغوباً للعمل فيه، وذلك بفضل المنافع التي توفرها للموظفين (Eriksson et al., 2022).

ولقد عرف راضي (2020) العلامة التجارية لصاحب العمل بأنها إستراتيجية شاملة وخطة طويلة المدى لإدارة ووعي وتصورات ومعتقدات وآراء العاملين الحاليين والمرتقبين وأصحاب المصلحة، مما يمنحها ميزة تنافسية عن بقية الشركات. بينما أضاف Davern (2021) أن العلامة التجارية لصاحب العمل هي الاعتراف العام بأن المنظمة قادرة على توفير تجربة توظيف ذات جودة عالية، وهوية تنظيمية فريدة يشعر معها العاملون بالسعادة والثقة، الأمر الذي يجعلهم أكثر ولاءً والتزاماً تجاه العمل. ولقد لخص Bharadwaj (2023) العلامة التجارية لصاحب العمل بأنها الجهود التي تبذلها المنظمات للتواصل مع الجماهير الداخلية (الموظف الحالي) والجماهير الخارجية (الموظف المحتمل) وذلك بهدف جذبهم والحفاظ عليهم وتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، بجانب تقليل تكاليف التوظيف وتحسين مستوى الثقافة التنظيمية، وخفض معدلات دوران العمالة. علاوة على ذلك؛ يوضح الزيايدي (2022) الفرق بين مفهومي العلامة التجارية لصاحب العمل والعلامة التجارية للمنتج في أن الأولي تركز على بناء هوية

لصاحب العمل بدلاً من التركيز على المنتجات، كما أنها تستهدف كلاً من الجمهور الداخلي والخارجي عكس علامة المنتج تركز على الجمهور الخارجي بصورة أساسية.

ويساعد تطبيق العلامة التجارية لصاحب العمل في قطاع السياحة والضيافة في التعامل مع تحديات العثور على أفضل المواهب وجذبها للعمل داخل المنظمة، وتحسين معدل الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، مما يميز المنظمة عن بقية المنافسين (Gehrels, 2019). كما تحقق العلامة التجارية لصاحب العمل العديد من النتائج الإيجابية للمنظمات منها تعزيز رضا العاملين (عبد الحليم والبحيري، 2023)، وزيادة مستوى ولائهم والتزامهم تجاه المنظمة (Azhar et al., 2024)، والعمل على زيادة معدلات إنتاجية العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة (Sharma and Verma, 2023)، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية (Benessalah and Khat, 2019)، ومن ثم تحسين نوعية وجودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، وهذا يعود بالنفع على زيادة الربحية (فراج، 2020). وتسهم العلامة التجارية لصاحب العمل أيضاً في خلق مصداقية كبيرة للمنظمة لدى العاملين، وتقليل معدلات دوران العمالة (Alniçik et al., 2014)، وتؤثر أيضاً بشكل إيجابي على رفاهية الموظفين، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين سمعة المنظمة وبناء ميزة تنافسية لها (Eriksson et al., 2022).

وقد توصلت دراسة Suliman and Al-Khatib (2014) ودراسة Verčić and Ćorić (2018) ودراسة Lindholm (2018) إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين العلامة التجارية لصاحب العمل وبين المسؤولية الاجتماعية. كما أشارت دراسة Puncheva-Michelotti et al. (2018) إلى أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية لها تأثير كبير على جاذبية علامة أصحاب العمل. وخلصت نتائج دراسة سليمان وعشوش (2021) ودراسة Davern (2021) ودراسة Salameh et al (2023) أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين العلامة التجارية لصاحب العمل وبين الاحتفاظ بالمواهب وجذبها، فيما يرى إبراهيم (2021) أن العلامة التجارية لصاحب العمل تعمل على تحسين الفاعلية التنظيمية داخل المنظمة. بالإضافة إلى ذلك؛ أظهرت نتائج دراسة عبد الحليم والبحيري (2023) ودراسة Chawla (2020) أن إستراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل لها علاقة إيجابية مع التوافق بين الفرد والمنظمة. أكدت كذلك دراسة Tanwar and Kumar (2019) أن علامة صاحب العمل تؤثر بشكل كبير على توافق وملاءمة الشخص للمنظمة، وزيادة شعور العاملين بالانتماء للمنظمة.

ولقد قام Ambler and Barrow بوضع أساساً قوياً للبحث في قيمة العلامة التجارية لصاحب العمل وذلك عن طريق تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد رئيسية هم الاقتصادية والنفسية والوظيفية (Ambler and Barrow, 1996 ; Lindholm, 2018)، ثم قام Berthon et al., بتطوير هذا المقياس عام 2005 إلى خمسة أبعاد تعكس بصورة أفضل قياس العلامة التجارية لصاحب العمل من منظور كلاً من الموظف الحالي والموظف المرتقب، وهم القيمة الاقتصادية، والقيمة الاجتماعية، وقيمة المنافع أو الفوائد، وقيمة التطوير، وقيمة التطبيق (Benraiss-Noailles and Viot, 2021 ; Berthon et al., 2005). فيما يلي توضيح هذه الأبعاد:

1. القيمة الاقتصادية: تشير القيمة الاقتصادية للعلامة التجارية لصاحب العمل إلى قدرة الشركة على توفير العديد من المزايا الاقتصادية تستطيع من خلالها الحفاظ على موظفيها الحاليين، وكذا جذب الموظفين المرتقبين للانضمام إليها (Kashyap and Verma, 2018). وترتبط القيمة الاقتصادية لصاحب العمل بتوفير أجور ومكافآت عادلة وتنافسية للعاملين تتناسب مع الأعباء الوظيفية ومستوى مهاراتهم (عباس، 2021)، الأمر الذي يحقق للعاملين مستوى عالٍ من الاستقرار والأمان الوظيفي (Hadi and Ahmed, 2018)، وكذلك تقديم فرصاً للترقية يكون أساسها الكفاءة والأداء الجيد (عياد، 2022). كما تشمل القيمة الاقتصادية توفير نظام طبي جيد، ومنح العاملين بعض الامتيازات الغير تقليدية مثل توفير وجبات مجانية، ونسب من الأرباح (Dabirian et al., 2019). ويشير حراز (2020) أن

المنافع الاقتصادية تعد من أبرز العوامل التي تساهم في جذب المواهب وزيادة معدلات الاحتفاظ بهم، بجانب تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لديهم ومنع تحولهم لمنظمات منافسة.

2. القيمة الاجتماعية: تتمثل القيمة الاجتماعية للعلامة التجارية في امتلاك الشركة بيئة ومناخ عمل تسوده السعادة والاحترام، والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، ووجود علاقات قوية وجيدة بين جميع العاملين، وكذلك العمل بروح الفريق مما يزيد من فرص بقاء العاملين لأطول فترة ممكنة (Silva and Dias, 2022). هذا بجانب قدرة الشركة على توفير الدعم التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وتشجيع العاملين على حل المشكلات بطرق مبتكرة، مما يؤدي إلى زيادة مستوى ولاء العاملين للشركة (النجار وآخرون، 2023). ويؤكد Kar and Phuong (2022) على وجود علاقة إيجابية بين علاقات العمل وبين الرضا الوظيفي، وولاء الموظفين، كما أن القيمة الاجتماعية للعلامة التجارية لصاحب العمل تؤثر بشكل كبير في زيادة فرص جذب والاحتفاظ بالعاملين ذوي المواهب.

3. قيمة المنافع أو الفوائد: يقصد بقيمة المنافع قدرة الشركة على خلق بيئة عمل ملهمة للعاملين تشجعهم على الابتكار والإبداع، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ذات جودة عالية عما تقدمه الشركات المنافسة، أي أنها توضح مستوى جاذبية العاملين لشركة ما (النجار وآخرون، 2023). ويؤكد Wan et al. (2018) أن بيئة العمل وخصائص الوظيفة ترتبط بشكل إيجابي بزيادة المشاركة في العمل، وانخفاض معدل دوران العمالة.

4. قيمة التطوير: تعتبر قيمة التطوير من خلال التدريب والتوجيه من أهم الجوانب الحاسمة في الاحتفاظ بالمواهب وبقاء العاملين داخل المنظمة لأطول فترة ممكنة (Kossivi et al., 2016)، ويكون ذلك من خلال توفير الشركة فرصاً للتطوير والتقدم الوظيفي للعاملين الحاليين والمحتملين، وكذلك توفير الثقة وتقدير الذات وتطوير المهارات الوظيفية والمشاركة في اتخاذ القرارات (Reis and Braga, 2016).

5. قيمة التطبيق: ترتبط بمدى جاذبية العاملين للمنظمة التي توفر فرصاً مناسبة لممارسة وتطبيق معارفهم ومهاراتهم في العمل، بجانب تعليم ونقل المعرفة لزملائهم من خلال التدريب والتوجيه مما يسهم في تقديم خدمات مبتكرة وعالية الجودة (Lee et al., 2018). هذا بالإضافة إلى تنوع المهام الوظيفية والبعيد عن الروتين الوظيفي، مما يؤثر بشكل كبير على بقاء العاملين والاحتفاظ بهم (علام، 2020).

الاحتفاظ بالمواهب

يمثل الاحتفاظ بالمواهب أحد الأهداف الإستراتيجية الذي تسعى مختلف المنظمات في الوقت الحالي إلى تحقيقه، وذلك لأنه يؤثر بشكل مباشر في تعزيز النمو والنجاح، والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Alzbaidi and Madi, 2023). ولقد حظي مفهوم الاحتفاظ بالمواهب باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، وذلك بسبب ارتفاع التكاليف المرتبطة بمعدل دوران الموظفين، وما يترتب عليها من انخفاض الإنتاجية، مما ينعكس على مستوى أداء المنظمات (Barkhuizen and Masale, 2022). ويعرف Chopra et al. (2023) الاحتفاظ بالمواهب على أنها الجهود المبذولة من قبل المنظمات للحفاظ على الموظفين الموهوبين والحد من معدل دورانهم، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة. كما يعرف Mangisa et al. (2020) الاحتفاظ بالمواهب بأنه قدرة المنظمات على تشجيع العاملين أصحاب القدرات المميزة على الاستمرار في العمل لأطول فترة ممكنة من خلال تطبيق حزمة من السياسات والآليات منها توفير بيئة عمل تلبي احتياجاتهم ومتطلباتهم، وثقافة تنظيمية داعمة للمواهب، بجانب المكافآت والحوافز المناسبة والفرص الجيدة للتطوير الوظيفي.

ويحقق الاحتفاظ بالمواهب العديد من الفوائد للمنظمات منها تعزيز الأداء الوظيفي من خلال خفض معدلات دوران العاملين (السليحات والصوالحة، 2022)، مما يضمن الاستقرار الوظيفي وتقليل الاضطرابات في بيئة العمل، ومن ثم زيادة الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية (Carpenter, 2023). كما يلعب الاحتفاظ بالمواهب دوراً حاسماً في تنمية ثقافة التحسين المستمر وتعزيز الابتكار (El-Sherbeeny et al., 2023)، وتحسين معنويات الموظفين، وتعزيز الثقافة التنظيمية لديهم، بجانب تنمية الولاء بين الموظفين الأمر الذي يؤثر بالإيجاب على زيادة الإنتاجية وتعظيم الأرباح (Alzbaidi, Kossyva et al., 2023 ; and Madi, 2023). ولكي تتمكن المنظمات من الاحتفاظ بموظفيها الأكفاء

الموهوبين وتحقيق أهدافها التنظيمية فإن ذلك يتطلب منها تطبيق آليات فعالة تشمل المشاركة في اتخاذ القرارات (الخفاجي، 2019)، وتمتع الإدارة بالصدق والعدالة التنظيمية (العقيلي، 2022)، وتوفير برامج تدريبية تساعد على تنمية مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية، وأن يكون هناك فرص واضحة للتطوير الوظيفي (Dam et al., 2023)، بجانب منح العاملين أجور ومكافآت تنافسية (البحراني والهنداوي، 2022)، وتوافر ثقافة تنظيمية قوية تدعم المواهب وتشجع على الإبداع والابتكار، وتساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين (Alferaih et al., 2018)، بالإضافة إلى الأمن الوظيفي، وأن تكون العلاقات بين الموظفين والمديرين قائمة على الثقة والاحترام (Marinakou and Giousmpasoglou, 2019)، وأخيراً تمتع المنظمة بسمعة تنظيمية طيبة (Škerháková et al., 2022).

الفاعلية التنظيمية

تعتبر الفاعلية التنظيمية إحدى الأدوات الفاعلة التي تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها، وخلق قيمة أفضل لعملائها، وتحقيق الثقة بينها وبين جمهورها (الحجازين، 2023). كما أنها تعكس قدرة المنظمات على التكيف مع البيئة، ومن ثم تحقيق الاستمرار والبقاء في ظل ما تشهده بيئة العمل من تغيرات وتنافسية شديدة (فريجات، 2022؛ Jang and Jeong, 2022). وهناك اختلاف بين الباحثين حول تحديد مفهوم واضح وشامل للفاعلية التنظيمية، نظراً لاختلاف وجهات نظرهم وعدم الاتفاق على معايير محددة لقياس مستوى الفاعلية التنظيمية داخل المنظمات (الدين ولعمور، 2022). ويرى السليحات وأبو حسين (2022) أن الفاعلية التنظيمية تشير إلى نجاح المنظمة في أداء مهامها بشكل صحيح وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وتعزيز أرباحها، وذلك عن طريق استغلال كافة الموارد المتاحة للمنظمة، بما يلبي متطلبات المستفيدين ويحافظ على بقاءها واستمرارها. يُعرف عبد المقصود (2023) أيضاً الفاعلية التنظيمية بأنها مجموعة السياسات التي تستطيع المنظمة من خلالها التكيف مع التغيرات الموجودة في بيئة العمل، وتقديم منتجات وخدمات بجودة عالية تحقق رضا العملاء، وكذلك ضمان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والحد من الآثار السلبية للتهديدات التي تواجه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها المحددة. ويشير Naveed et al (2022) إلى الفاعلية التنظيمية بأنها السرعة في اتخاذ القرار، والقدرة على الابتكار، والتكيف مع البيئة المتغيرة، والقدرة على مواجهة المنافسة من خلال حسن استغلال الموارد وزيادة الاحتفاظ بالمواهب.

وهناك مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تستخدم في الحكم على مدي فاعلية المنظمات، وتشمل تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وفاعلية (Douglas et al., 2022)، وقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الموجودة في البيئة المحيطة (علي، 2023)، والقدرة على وضع أهداف واضحة ومحددة يسهل تحقيقها، وكذلك تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية تلبي طموحات ورغبات العملاء (الزعارير والضامن، 2021)، والاهتمام بالعاملين والعمل على رفع مستوى مهاراتهم من خلال برامج تدريبية متميزة (المطيري، 2021)، والاعتماد على مبدأ تفويض السلطة ومنح العاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات (أحمد وأبو العنين، 2020). بالإضافة إلى توفير مجموعة من الحوافز والمكافآت سواء كانت مادية أو معنوية، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا العاملين عن المنظمة وزيادة ولائهم وارتباطهم بها (Dhoopar et al., 2023)، وزيادة الاستقرار الوظيفي، بجانب معالجة الصراعات التي تنشأ داخل المنظمة بشكل سليم (الماحي وآل ظبية، 2021)، وأن يسود الاحترام والثقة والتعاون بين المديرين والعاملين (رجيمي وعرابية، 2021)، وتطبيق ممارسات المسئولة الاجتماعية (الرننيسي، 2022)، وارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وأخيراً زيادة معدلات إنتاجية وأرباح المنظمة (Yadav et al., 2022).

التوافق بين الفرد والمنظمة

يعتبر التوافق بين الفرد والمنظمة أحد الأساليب المهمة التي تعتمد عليها المنظمات في الوقت الحالي من أجل الاحتفاظ بالعاملين أصحاب الموهبة وتعزيز قدرتها التنافسية، من خلال تحقيق الانسجام بين قيم ومتطلبات وأهداف كلاً من الفرد والمنظمة على حد سواء (Zheng et al., 2023). ويشير Bharadwaj

(2023) إلى أن التوافق بين الفرد والمنظمة هو درجة الانسجام والتوافق بين المنظمة والعاملين فيها، ويحدث هذا التوافق عندما يشترك الطرفان في الخصائص والسمات والقيم أساسية أو يلبي أحد الأطراف ما يحتاج إليه الطرف الآخر أو كلا الأمرين معاً. بينما يري **Kim et al. (2023)** أن التوافق بين الفرد والمنظمة هو تطابق عام لقيم الفرد ومعارفه ومهاراته وقدراته وشخصيته مع قيم وثقافة المنظمة التي ينتمي إليها، مما يؤثر بالإيجاب على زيارة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والبقاء داخل المنظمة. يحقق التوافق بين الفرد والمنظمة العديد من الفوائد والنتائج الإيجابية لمنظمات الأعمال مثل تحفيز العاملين على بذل المزيد من الجهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها في ظل المنافسة الشديدة (**Wengang et al., 2023**)، وزيادة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي (**Zheng et al., 2023**)، مما ينعكس إيجابياً على زيادة مستوى إنتاجية المنظمة (بن عمرة وآخرون، 2021)، بجانب زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدي العاملين وتعزيز ولائهم للمنظمة (**Zhao et al., 2022**)، كما يساهم في انخفاض معدل دوران الموظفين وزيادة مستوى بقاءهم داخل المنظمة لأطول فترة ممكنة (**Wang and Klassen, 2023**).

كما أن عملية التوافق بين الفرد والمنظمة تعتبر إحدى الأدوات التي تعمل على تحسين مستوى الالتزام التنظيمي (**Zhao et al., 2022**)، وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية (**Kaur and Kang, 2021**)، ورفع الروح المعنوية لدي العاملين وتعزيز اندماجهم الوظيفي داخل المنظمة (**Sørli et al., 2022**)، بجانب خلق وإقامة علاقات جيدة بين المنظمة وبين العاملين بها (**Afsar and Badir, 2016**)، وتحقيق التوازن بين الأسرة والعمل مما يؤثر على مستوى أداء ورفاهية العاملين (النادي، 2020)، بالإضافة إلى أنه يقلل من ضغوط العمل والإحساس بالتوتر، ويحد من سلوكيات التمر في بيئة العمل والاحترق الوظيفي (**Zheng et al., 2023**)، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها (**Bharadwaj, 2023**). ولقد توصلت دراسة عبد الحليم والبحيري (2023) إلى وجود علاقة مباشرة وإيجابية بين التوافق بين الشخص والمنظمة وبين الاحتفاظ بالموهب، كما توصلت أيضاً نتائج دراسة **Jehanzeb et al. (2017)** ودراسة **Naz et al. (2020)** إلى أن التوافق بين الشخص والمنظمة يزيد من الاحتفاظ بالموظفين ذوي الموهبة. وفيما يتعلق بالعلاقة بين التوافق بين الفرد والمنظمة وبين سلوكيات العمل الإبداعي، أثبتت دراسة أبو حشيش وآخرون (2021) وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي بين التوافق بين الشخص والمنظمة وبين تعزيز الأداء الابتكاري للمنظمة، وأظهرت نتائج دراسة **Wahyudi et al. (2019)** ودراسة **Afsar and Badir (2016)** وجود علاقة إيجابية بين التوافق بين الشخص والمنظمة وبين سلوكيات العمل الإبداعي، كما توصلت دراسة **Sudibjo and Prameswari (2021)** إلى أن التوافق بين الفرد والمنظمة يؤثر على سلوكيات العمل الإبداعي بشكل إيجابي لأن الموظفين يشعرون بأن لديهم نفس قيم المنظمة مما يشجعهم على الالتزام والبحث عن طرق مبتكرة لتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة.

المسئولية الاجتماعية المشتركة

تسعي المنظمات في الوقت الحالي إلى تحقيق البقاء والاستمرارية والوصول إلى مكانة متميزة في بيئة العمل في ظل التطورات والمتغيرات المتسارعة، الأمر الذي يحتم عليها تبني المسئولية الاجتماعية في أنشطتها المختلفة (حسين وآخرون، 2023). ويعد مفهوم المسئولية الاجتماعية المشتركة من المفاهيم المهمة لتحقيق الاستدامة، حيث أصبح تركيز المنظمات اليوم ليس فقط تعظيم الأرباح وتقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء، بل امتد إلى المساهمة في حماية البيئة وتحقيق رفاهية المجتمع (الاسماعيلي وآخرون، 2023). وعلى الرغم من أهمية مفهوم المسئولية الاجتماعية إلا أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مفهوم محدد ودقيق له (**Bhat et al., 2024**). يعرف مصطفى وآخرون (2023) المسئولية الاجتماعية المشتركة بأنها الأنشطة التطوعية التي تتبناها المنظمات، وتلتزم من خلالها بالسلوك الأخلاقي، والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، والمحافظة على البيئة، إضافة إلى رفع مستوى معيشة الأفراد وأسرههم وتحقيق رفاهية المجتمع. بينما يري سليمان (2022) أن المسئولية الاجتماعية المشتركة هي التزام المنظمة بتنفيذ مجموعة من السياسات تجاه المجتمع من خلال مجموعة

من الأنشطة الاجتماعية مثل مواجهة الفقر، ومكافحة التلوث البيئي، وتجنب إحداث أي أضرار والمساهمة في توفير العديد من فرص العمل وتحسين جودة الخدمات والمنتجات.

ولقد استطاعت المنظمات التي طبقت أنشطة المسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة منافع تتمثل أهمها في تحسين فاعليتها التنظيمية من خلال تحقيق الأهداف المنشودة (شليبي، 2017)، وزيادة الأرباح، ورفع معدلات الإنتاجية (خلوفي وشريط، 2020)، ورفع مستوى رضا والتزام العاملين والمعملاء أيضاً (نوفل وآخرون، 2022)، وكذلك تحسين الصورة الذهنية للمنظمة، مما يؤدي إلى تعزيز مستوى الثقة في أنشطة المنظمة، كما أنها تعد أداة فعالة في تعزيز العلامة التجارية للمنظمة، ومن ثم تحسين سمعتها التنظيمية (Bhat et al., 2024). كما تشمل المنافع المحققة من المسؤولية الاجتماعية أنها تعد إستراتيجية قوية لجذب المواهب للعمل داخل الشركة (عبد النعيم وآخرون، 2022)، وتشجيع العاملين على تعزيز الابداع ودعم الابتكار خاصة فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات المقدمة (Paruzel et al., 2023)، فضلاً عن أنها مصدر هام لتحقيق الميزة التنافسية (مصطفي وآخرون، 2023). كما أن الشركات التي تطبق المسؤولية الاجتماعية تحقق نتائج مالية أفضل مقارنة بغيرها من الشركات ذات المسؤولية الاجتماعية المنخفضة (Rupp and Limpaphayom, 2023). وتعد أنشطة المسؤولية الاجتماعية المشتركة من الإستراتيجيات الفعالة للاحتفاظ بالمواهب، حيث خلصت نتائج دراسة Zainee and Puteh (2020) أن للمسؤولية الاجتماعية علاقة كبيرة بالاحتفاظ بالموظفين ذوي الموهبة، كما أظهرت نتائج دراسة Bode et al. (2015) ودراسة Boutmaghzoute and Moustaghfir (2021) ودراسة Cen et al. (2022) وجود علاقة ايجابية بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية في المنظمة وبين الاحتفاظ بالموظفين وتعزيز التزامهم ومن ثم تقليل معدل دورانهم. وفيما يتعلق بعلاقة المسؤولية الاجتماعية والفاعلية التنظيمية، فقد أكدت نتائج دراسة Olowokudejo et al. (2011) أن المشاركة في المسؤولية الاجتماعية ترتبط بشكل ايجابي بالفاعلية التنظيمية، وأكدت كذلك دراسة Ukpabi et al. (2014) أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وبين الفاعلية التنظيمية، وأن المشاركة النشطة للشركة في المسؤولية الاجتماعية تساهم بشكل كبير في زيادة استقرار ونتاجية المنظمة.

سلوكيات العمل الإبداعي

تعتبر سلوكيات العمل الإبداعي من الركائز الضرورية التي تعتمد عليها المنظمات في زيادة الفاعلية التنظيمية وتعزيز قدرتها التنافسية (Mehmood et al., 2023؛ Sengupta et al., 2023). كما تعد من المؤشرات الرئيسية لتحديد النمو والريادة والتميز التنظيمي، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى التطوير التنظيمي المستدام (Lin, 2023 ; Farzana and Charoensukmongkol, 2023). وينطوي مفهوم سلوكيات العمل الإبداعي على قيام العاملين بتبني وابتكار أفكار وأساليب جديدة داخل المنظمة تساعد على تحسين مستوى الأداء، وتحقيق الأهداف بكفاءة والتكيف مع التغيرات والتحديات البيئية السريعة (Srirahayu et al., 2023). ويعرف Xu and Wei (2023) سلوكيات العمل الإبداعي على أنها مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد والتي تظهر مساهمات ايجابية مختلفة للمنظمات، وتستند على الابداع وتقديم أفكار جديدة وتنفيذها في صورة منتجات أو خدمات، واستحداث طرق وأساليب عمل من شأنها تحسين مستوى الأداء العام للمنظمة وتحقيق الأهداف. ينظر كذلك الحريري وآخرون (2023) إلى سلوكيات العمل الإبداعي بأنها السلوكيات والتصرفات الفردية أو الجماعية الموجهة نحو اكتشاف الفرص، وتوليد أفكار جديدة وترويجها وتطبيقها من أجل الاستفادة منها داخل المنظمة.

وتمر سلوكيات العمل الإبداعي داخل المنظمات بثلاث مراحل هي مرحلة توليد الفكرة، ثم مرحلة الترويج للفكرة، وأخيراً مرحلة تطبيق أو تنفيذ الفكرة (الشميلان ومرسي، 2023). وتشير مرحلة توليد الفكرة إلى محاولة خلق وتطوير أفكار جديدة لتحسين المنتجات والخدمات، وتقديم حلول إبداعية لمعالجة المشكلات أو التحديات المتعلقة بالعمل، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ايجابية على مستوى الفرد أو المجموعة أو المنظمة ككل (Trivedi and Pattusamy, 2022)، ثم تأتي المرحلة الثانية وهي الترويج للفكرة والتي تعد من أهم مراحل سلوكيات العمل الإبداعي، حيث يسعى الفرد إلى الحصول على دعم

أعضاء المنظمة وصناع القرار لتنفيذ الأفكار الجديدة، ومحاولة إقناع الآخرين بها (العجمي وآخرون، 2023)، وأخيراً تأتي مرحلة تنفيذ الفكرة ويقصد بها الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل التنفيذ الفعلي للأفكار الجديدة والمبتكرة، وتحويلها إلى واقع ونتائج ذات قيمة (أحمد، 2023؛ Sudibjo and Prameswari, 2021).

الدراسة الميدانية

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على استخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. تكونت أداة الدراسة من سبعة محاور تستخدم لتحديد الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وقياس العلامة التجارية لصاحب العمل، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، والاحتفاظ بالموهب، والفاعلية التنظيمية، والتوافق بين الفرد والمنظمة، وسلوكيات العمل الإبداعي. يتم توضيح هذه المحاور في جدول (1).

جدول (1) مقاييس متغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	مصدر المقياس
العلامة التجارية لصاحب العمل	24	فراج، 2020؛ الزيايدي، 2022؛ Mohamed et al., 2018
المسؤولية الاجتماعية المشتركة	11	جمعة وحسانين، 2023
الاحتفاظ بالموهب	6	Zaki & Al-Romeedy, 2019
الفاعلية التنظيمية	14	المطيري والخشالي، 2021
التوافق بين الفرد والمنظمة	6	المعماري، 2020
سلوكيات العمل الإبداعي	6	Scott & Bruce, 1994
الخصائص الديموغرافية		(الجنس، السن، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة)

تم إعداد عبارات هذه المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. فيما يتناول المحور الأخير السمات الديموغرافية (الجنس، والسن، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة) لعينة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

مثل العاملون في شركات السياحة فئة "أ" بمحافظة القاهرة مجتمع الدراسة، وتم اختيار محافظة القاهرة نظراً لوجود أكبر عدد من شركات السياحة فئة "أ" بها والتي تعمل في مجالات حجز وإصدار تذاكر السفر والطيران وتنظيم برامج السياحية الداخلية والخارجية بجانب برامج الحج والعمرة، وتشغيل النقل السياحي. يوجد 1254 شركة سياحة فئة "أ" بمحافظة القاهرة. تم توزيع 741 استمارة على عينة عشوائية من العاملين بكافة المستويات الإدارية بهذه الشركات خلال الفترة من يونيو 2023 وحتى نهاية أكتوبر 2023. تم الحصول على 689 استمارة من إجمالي ما توزيعه. تم فحص الاستمارات، وكان هناك 51 استمارة غير صالحة للتحليل لأسباب متعددة مثل عدم الإجابة على بعض العبارات أو الإجابة على بعض متغيرات الدراسة بشكل (Z). خضعت 638 استمارة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 86% من إجمالي الاستمارات التي تم توزيعها.

الاختبارات الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامجي SPSS v. 28 و AMOS v.24 لتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة بهدف التحقق من أهداف الدراسة، واختبار فروضها. وفيما يلي الاختبارات الإحصائية التي اعتمدت عليها الدراسة والغرض من كل اختبار:

1. اختبار معامل كرونباخ ألفا، ومعامل الثبات المركب، ومتوسط التباين المحسوب لتقييم درجة الثبات والصدق لأداة الدراسة.
2. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على السمات الديموغرافية لعينة الدراسة.

3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة استجابة عينة الدراسة على متغيرات الدراسة.

4. مؤشرات مطابقة نموذج الدراسة لتقييم درجة التطابق لنموذج الدراسة المقترح.

5. تحليل المسار المباشر لتقييم الأثر المباشر للمتغير/للمتغيرات المستقل/المستقلة على المتغيرات التابعة.

نتائج تحليل البيانات

ثبات وصدق أداة الدراسة

لتقييم ثبات وصدق أداة الدراسة، وقياسها لمتغيرات الدراسة بدقة؛ تم إجراء اختبارات كرونباخ ألفا، ومعامل الثبات المركب، ومتوسط التباين المحسوب. ينبغي ألا تقل قيمة كل من معامل كرونباخ ألفا ومعامل الثبات المركب عن (0.70)، بينما يجب ألا تقل قيمة متوسط التباين المحسوب عن (0.50) وفقاً لـ Hair et al. (2021). يؤكد جدول (2) على درجة الثبات والصدق العالية لأداة الدراسة وصلاحيتها لقياس المتغيرات بدقة، حيث تبين النتائج ارتفاع كافة قيم كرونباخ ألفا، ومعامل الثبات المركب، ومتوسط التباين المحسوب عن الحد الأدنى المقبول. يتبين من الجدول أن قيم معامل كرونباخ ألفا تراوحت ما بين 0.744 – 0.871، وبلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لمتغير العلامة التجارية لصاحب العمل 0.744، و0.811 لمتغير المسؤولية الاجتماعية، و0.871 لمتغير الاحتفاظ بالموهب، و0.786 لمتغير الفاعلية التنظيمية، و0.779 لمتغير التوافق بين الفرد والمنظمة، و0.852 لمتغير سلوكيات العمل الإبداعي. كما تبرز النتائج بالجدول أن قيم معامل الثبات المركب تراوحت ما بين 0.811 – 0.921، وبلغت قيمة معامل الثبات المركب لمتغير العلامة التجارية لصاحب العمل 0.818، و0.893 لمتغير المسؤولية الاجتماعية، و0.921 لمتغير الاحتفاظ بالموهب، و0.811 لمتغير الفاعلية التنظيمية، و0.854 لمتغير التوافق بين الفرد والمنظمة، و0.901 لمتغير سلوكيات العمل الإبداعي. بالإضافة إلى ذلك؛ توضح النتائج بالجدول أن قيم متوسط التباين المحسوب تراوحت ما بين 0.663 – 0.526، وبلغت قيمة متوسط التباين المحسوب لمتغير العلامة التجارية لصاحب العمل 0.601، و0.526 لمتغير المسؤولية الاجتماعية، و0.663 لمتغير الاحتفاظ بالموهب، و0.628 لمتغير الفاعلية التنظيمية، و0.541 لمتغير التوافق بين الفرد والمنظمة، و0.569 لمتغير سلوكيات العمل الإبداعي.

جدول (2) نتائج اختبار الثبات والصدق

المتغيرات	كرونباخ ألفا	معامل الثبات المركب	متوسط التباين المحسوب
العلامة التجارية لصاحب العمل	0.744	0.818	0.601
المسؤولية الاجتماعية المشتركة	0.811	0.893	0.526
الاحتفاظ بالموهب	0.871	0.921	0.663
الفاعلية التنظيمية	0.786	0.811	0.628
التوافق بين الفرد والمنظمة	0.779	0.854	0.541
سلوكيات العمل الإبداعي	0.852	0.901	0.569

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يوضح الجدول التالي أن عدد الذكور من عينة الدراسة تجاوز نصف العينة بنسبة 69.9%، بينما بلغت نسبة الإناث 30.1%. 33.9% من عينة الدراسة تبلغ أعمارهم (من 35 إلى أقل من 45 سنة)، و31.2% تبلغ أعمارهم (من 45 إلى أقل من 55 سنة)، بجانب 25.2% تبلغ أعمارهم (من 25 إلى أقل من 35 سنة). كذلك يبين الجدول أن غالبية عينة الدراسة يعملون كموظفين بنسبة 69.7%. هناك أيضاً 36.2% من عينة الدراسة تبلغ سنوات خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، و31.8% تبلغ سنوات خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، كما أن هناك 18.3% تبلغ سنوات خبرتهم (من 15 إلى أقل من 20 سنة).

جدول (3) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الخصائص الديموغرافية	ك	%	
الجنس	ذكر	446	69.9%
	أنثى	192	30.1%
السن	أقل من 25 سنة	21	3.3%
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	161	25.2%
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	216	33.9%
	من 45 إلى أقل من 55 سنة	199	31.2%
الوظيفة	55 سنة فأكثر	41	6.4%
	مدير الشركة	77	12.1%
	رئيس قسم/مشرف	116	18.2%
عدد سنوات الخبرة	موظف	445	69.7%
	أقل من 5 سنوات	33	5.2%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	231	36.2%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	203	31.8%
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	117	18.3%
المجموع	638	100%	

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

توضح النتائج بجدول (4) تميز العلامة التجارية لصاحب العمل في شركات السياحة فئة "أ" بمستوى مرتفع نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.85)، وبلغ الانحراف المعياري (0.871). كما تبرز النتائج وجود مستوى متوسط من المسؤولية الاجتماعية المشتركة لشركات السياحة فئة "أ"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.88)، وبلغ الانحراف المعياري (0.756). تبين النتائج أيضاً وجود مستوى مرتفع نسبياً للاحتفاظ بالمواهب داخل شركات السياحة فئة "أ"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.71)، وبلغ الانحراف المعياري (0.692). بالإضافة إلى ذلك؛ هناك ارتفاع في مستوى الفاعلية التنظيمية بشركات السياحة فئة "أ"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92)، وبلغ الانحراف المعياري (0.713)، بينما كان هناك مستوى مرتفع نسبياً من التوافق بين الفرد والمنظمة داخل شركات السياحة فئة "أ"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55)، وبلغ الانحراف المعياري (0.917). أخيراً؛ تبين النتائج ارتفاع سلوكيات العمل الإبداعي داخل شركات السياحة فئة "أ"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97)، وبلغ الانحراف المعياري (0.777).

جدول (4) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العلامة التجارية لصاحب العمل	3.85	0.871
المسؤولية الاجتماعية المشتركة	2.88	0.756
الاحتفاظ بالمواهب	3.71	0.692
الفاعلية التنظيمية	3.92	0.713
التوافق بين الفرد والمنظمة	3.55	0.917
سلوكيات العمل الإبداعي	3.97	0.777

مؤشرات جودة المطابقة

تؤكد النتائج بجدول (5) أن جميع قيم مؤشرات المطابقة جاءت ضمن القيم المقبولة الموضحة بالجدول، وهو ما يبرز مطابقة نموذج الدراسة المقترح لبيانات الدراسة. جاءت قيمة مربع كاي المعياري (2.176)، وهي أقل من القيمة المقبولة والمقدرة بـ (5). فيما جاءت قيم كل من مؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر جودة المطابقة، ومؤشر المطابقة المعياري، ومؤشر المطابقة المتزايد، ومؤشر توكر لويس

(0.941)، و(0.957)، و(0.944)، و(0.928)، و(0.953) على التوالي، وجميع هذه القيم أكبر من القيمة المقبولة والمقدرة بـ (0.90). كما بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (0.04)، وهي أقل من القيمة المقبولة والمقدرة بـ (0.08).

جدول (5) قيم مؤشرات جودة المطابقة

المؤشرات	القيمة المقبولة	القيمة
مربع كاي المعياري	أقل من 5	2.176
مؤشر المطابقة المقارن	أكبر من 0.90	0.941
مؤشر جودة المطابقة	أكبر من 0.90	0.957
مؤشر المطابقة المعياري	أكبر من 0.90	0.944
مؤشر المطابقة المتزايد	أكبر من 0.90	0.928
مؤشر توكر لويس	أكبر من 0.90	0.953
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي	أقل من 0.08	0.04

المصدر: البرق وآخرون، 2013.

نتائج اختبار تحليل المسار المباشر

تم إجراء اختبار تحليل المسار المباشر لتقييم أثر العلامة التجارية لصاحب العمل على المسؤولية الاجتماعية المشتركة، والاحتفاظ بالموهب، والفاعلية التنظيمية، والتوافق بين الفرد والمنظمة، وكذلك تأثير المسؤولية الاجتماعية المشتركة على الاحتفاظ بالموهب والفاعلية التنظيمية، بجانب تأثير التوافق بين الفرد والمنظمة على الاحتفاظ بالموهب وسلوكيات العمل الإبداعي.

توضح النتائج بجدول (6) وجود تأثير مباشر ومعنوي بين كافة متغيرات الدراسة. بالنسبة لأثر العلامة التجارية لصاحب العمل على المسؤولية الاجتماعية المشتركة في شركات السياحة فئة "أ"؛ بلغت قيمة معامل المسار المعياري من العلامة التجارية لصاحب العمل إلى المسؤولية الاجتماعية المشتركة (0.461) بمستوى معنوية (0.000)، وهو ما يعني أن العلامة التجارية لصاحب العمل تؤثر إيجابياً في المسؤولية الاجتماعية المشتركة بنسبة (46.1%). كما بلغت قيمة الخطأ المعياري (0.055)، وبلغت قيمة ت (8.382). بناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرض الأول الذي يشير إلى "تؤثر العلامة التجارية لصاحب العمل إيجابياً على المسؤولية الاجتماعية المشتركة في شركات السياحة فئة "أ"."

وفيما يتعلق بأثر العلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالموهب في شركات السياحة فئة "أ"؛ بلغت قيمة معامل المسار المعياري من العلامة التجارية لصاحب العمل إلى الاحتفاظ بالموهب (0.569) بمستوى معنوية (0.000)، وهو ما يشير إلى تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل بشكل إيجابي على الاحتفاظ بالموهب بنسبة (56.9%). كذلك بلغت قيمة الخطأ المعياري (0.081)، وبلغت قيمة ت (7.025). بناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرض الثاني الذي يشير إلى "تؤثر العلامة التجارية لصاحب العمل إيجابياً على الاحتفاظ بالموهب في شركات السياحة فئة "أ"."

وفيما يتعلق بأثر العلامة التجارية لصاحب العمل على الفاعلية التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ"؛ بلغت قيمة معامل المسار المعياري من العلامة التجارية لصاحب العمل إلى الفاعلية التنظيمية (0.488) بمستوى معنوية (0.000)، وهو ما يشير إلى تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل بشكل إيجابي على الفاعلية التنظيمية بنسبة (48.8%). كذلك بلغت قيمة الخطأ المعياري (0.076)، وبلغت قيمة ت (6.421). بناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرض الثالث الذي يشير إلى "تؤثر العلامة التجارية لصاحب العمل إيجابياً على الفاعلية التنظيمية لشركات السياحة فئة "أ"."

وفيما يتعلق بأثر العلامة التجارية لصاحب العمل على التوافق بين الفرد والمنظمة في شركات السياحة فئة "أ"؛ بلغت قيمة معامل المسار المعياري من العلامة التجارية لصاحب العمل إلى التوافق بين الفرد والمنظمة (0.492) بمستوى معنوية (0.000)، وهو ما يشير إلى تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل بشكل إيجابي على التوافق بين الفرد والمنظمة بنسبة (49.2%). كذلك بلغت قيمة الخطأ المعياري (0.098)، وبلغت قيمة ت (5.020). بناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرض الرابع الذي يشير إلى "تؤثر العلامة التجارية لصاحب العمل إيجابياً على التوافق بين الفرد والمنظمة في شركات السياحة فئة "أ"."

وفيما يتعلق بأثر المسؤولية الاجتماعية المشتركة على الاحتفاظ بالمواهب في شركات السياحة فئة "أ"؛ بلغت قيمة معامل المسار المعياري من المسؤولية الاجتماعية المشتركة إلى الاحتفاظ بالمواهب (0.336) بمستوى معنوية (0.000)، وهو ما يشير إلى تأثير المسؤولية الاجتماعية المشتركة بشكل إيجابي على الاحتفاظ بالمواهب بنسبة (33.6%). كذلك بلغت قيمة الخطأ المعياري (0.061)، وبلغت قيمة ت (5.508). بناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرض الخامس الذي يشير إلى "تؤثر المسؤولية الاجتماعية المشتركة إيجابياً على الاحتفاظ بالمواهب في شركات السياحة فئة "أ".

وفيما يتعلق بأثر المسؤولية الاجتماعية المشتركة على الفاعلية التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ"؛ بلغت قيمة معامل المسار المعياري من المسؤولية الاجتماعية المشتركة إلى الفاعلية التنظيمية (0.298) بمستوى معنوية (0.000)، وهو ما يشير إلى تأثير المسؤولية الاجتماعية المشتركة بشكل إيجابي على الفاعلية التنظيمية بنسبة (29.8%). كذلك بلغت قيمة الخطأ المعياري (0.087)، وبلغت قيمة ت (3.425). بناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرض السادس الذي يشير إلى "تؤثر المسؤولية الاجتماعية المشتركة إيجابياً على الفاعلية التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ".

وفيما يتعلق بأثر التوافق بين الفرد والمنظمة على الاحتفاظ بالمواهب في شركات السياحة فئة "أ"؛ بلغت قيمة معامل المسار المعياري من التوافق بين الفرد والمنظمة إلى الاحتفاظ بالمواهب (0.601) بمستوى معنوية (0.000)، وهو ما يشير إلى تأثير التوافق بين الفرد والمنظمة بشكل إيجابي على الاحتفاظ بالمواهب بنسبة (60.1%). كذلك بلغت قيمة الخطأ المعياري (0.095)، وبلغت قيمة ت (6.326). بناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرض السابع الذي يشير إلى "يؤثر التوافق بين الفرد والمنظمة إيجابياً على الاحتفاظ بالمواهب في شركات السياحة فئة "أ".

وفيما يتعلق بأثر التوافق بين الفرد والمنظمة على سلوكيات العمل الإبداعي في شركات السياحة فئة "أ"؛ بلغت قيمة معامل المسار المعياري من التوافق بين الفرد والمنظمة إلى سلوكيات العمل الإبداعي (0.577) بمستوى معنوية (0.000)، وهو ما يشير إلى تأثير التوافق بين الفرد والمنظمة بشكل إيجابي على سلوكيات العمل الإبداعي بنسبة (57.7%). كذلك بلغت قيمة الخطأ المعياري (0.078)، وبلغت قيمة ت (7.397). بناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرض الثامن الذي يشير إلى "يؤثر التوافق بين الفرد والمنظمة إيجابياً على سلوكيات العمل الإبداعي في شركات السياحة فئة "أ".

جدول (6) نتائج تحليل المسار المباشر

النتيجة	المعنوية	قيمة ت	الخطأ المعياري	معاملات المسار المعيارية	المسارات
معنوي	0.000	8.382	0.055	0.461	العلامة التجارية لصاحب العمل ---> المسؤولية الاجتماعية المشتركة
معنوي	0.000	7.025	0.081	0.569	العلامة التجارية لصاحب العمل ---> الاحتفاظ بالمواهب
معنوي	0.000	6.421	0.076	0.488	العلامة التجارية لصاحب العمل ---> الفاعلية التنظيمية
معنوي	0.000	5.020	0.098	0.492	العلامة التجارية لصاحب العمل ---> التوافق بين الفرد والمنظمة
معنوي	0.000	5.508	0.061	0.336	المسؤولية الاجتماعية المشتركة ---> الاحتفاظ بالمواهب
معنوي	0.000	3.425	0.087	0.298	المسؤولية الاجتماعية المشتركة ---> الفاعلية التنظيمية
معنوي	0.000	6.326	0.095	0.601	التوافق بين الفرد والمنظمة ---> الاحتفاظ بالمواهب
معنوي	0.000	7.397	0.078	0.577	التوافق بين الفرد والمنظمة ---> سلوكيات العمل الإبداعي

نتائج اختبار تحليل المسار غير المباشر

تم إجراء اختبار تحليل المسار غير المباشر لاستكشاف إذا كانت المسؤولية الاجتماعية المشتركة تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل وكل من الاحتفاظ بالموهب والفاعلية التنظيمية، وكذلك إذا كان التوافق بين الفرد والمنظمة يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهب.

وفقاً لـ Awang (2012)؛ توجد متطلبات لمعرفة إذا كان المتغير الوسيط له دور في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهم تقييم الأثر المباشر للمتغير المستقل على التابع، وتقييم الأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير الوسيط، وتقييم الأثر المباشر للمتغير الوسيط على المتغير التابع، وتقييم الأثر غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بعد إدخال المتغير الوسيط للنموذج. يلي ذلك ملاحظة قيم كل من الأثر المباشر وغير المباشر؛ فإذا كانت قيمة الأثر غير المباشر منخفضة عن الأثر المباشر، وأن الأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير الوسيط معنوي، وكذلك معنوية الأثر المباشر للمتغير الوسيط على المتغير التابع؛ ففي هذه الحالة يكون هناك دور للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ولمعرفة النوع المتغير الوسيط؛ هناك نوعان للمتغير الوسيط. النوع الأول "المتغير الوسيط الجزئي"، وهذا يظهر عندما يظل أثر المتغير المستقل على المتغير التابع معنوي بعد دخول المتغير الوسيط للنموذج. النوع الثاني "المتغير الوسيط الكلي"، وهذا يظهر عندما يصبح أثر المتغير المستقل على المتغير التابع غير معنوي بعد دخول المتغير الوسيط إلى النموذج (Awang, 2012).

فيما يتعلق بمعرفة الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية المشتركة في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهب؛ يبين جدول (7) أن قيمة معامل المسار المباشرة من العلامة التجارية لصاحب العمل (المتغير المستقل) إلى الاحتفاظ بالموهب (المتغير التابع) بدون إدخال المسؤولية الاجتماعية المشتركة (المتغير الوسيط) بلغت (0.569) بمستوى معنوية (0.000). بعد إدخال المسؤولية الاجتماعية المشتركة (المتغير الوسيط) في النموذج بين العلامة التجارية لصاحبة العمل (المتغير المستقل) والاحتفاظ بالموهب (المتغير التابع)؛ انخفضت قيمة معامل المسار غير المباشر لأثر العلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالموهب في وجود المسؤولية الاجتماعية المشتركة كممتغير وسيط، حيث انخفضت من (0.569) إلى (0.302). كما ظل تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالموهب معنوياً بعد إدخال المسؤولية الاجتماعية المشتركة في النموذج، حيث بلغت قيمة المعنوية (0.000). تبرز هذه النتيجة وجود دور وسيط جزئي للمسؤولية الاجتماعية المشتركة في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهب، وهو ما يؤكد صحة الفرض التاسع الذي يشير إلى "تلعب المسؤولية الاجتماعية المشتركة دوراً وسيطاً في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهب في شركات السياحة فئة "أ".

أما بالنسبة للدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية المشتركة في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والفاعلية التنظيمية؛ يبين جدول (7) أن قيمة معامل المسار المباشرة من العلامة التجارية لصاحب العمل (المتغير المستقل) إلى الفاعلية التنظيمية (المتغير التابع) بدون إدخال المسؤولية الاجتماعية المشتركة (المتغير الوسيط) بلغت (0.488) بمستوى معنوية (0.000). بعد إدخال المسؤولية الاجتماعية المشتركة (المتغير الوسيط) في النموذج بين العلامة التجارية لصاحب العمل (المتغير المستقل) والفاعلية التنظيمية (المتغير التابع)؛ انخفضت قيمة معامل المسار غير المباشر لأثر العلامة التجارية لصاحب العمل على الفاعلية التنظيمية في وجود المسؤولية الاجتماعية المشتركة كممتغير وسيط، حيث انخفضت من (0.488) إلى (0.255). كما ظل تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على الفاعلية التنظيمية معنوياً بعد إدخال المسؤولية الاجتماعية المشتركة في النموذج، حيث بلغت قيمة المعنوية (0.000). توضح هذه النتيجة وجود دور وسيط جزئي للمسؤولية الاجتماعية المشتركة في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والفاعلية التنظيمية، وهو ما يؤكد صحة الفرض العاشر الذي يشير إلى "تلعب المسؤولية الاجتماعية

المشتركة دوراً وسيطاً في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ".

أما بالنسبة للدور الوسيط للتوافق بين الفرد والمنظمة في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهب؛ يبين جدول (7) أن قيمة معامل المسار المباشرة من العلامة التجارية لصاحب العمل (المتغير المستقل) إلى الاحتفاظ بالموهب (المتغير التابع) بدون إدخال التوافق بين الفرد والمنظمة (المتغير الوسيط) بلغت (0.569) بمستوى معنوية (0.000). بعد إدخال التوافق بين الفرد والمنظمة (المتغير الوسيط) في النموذج بين العلامة التجارية لصاحب العمل (المتغير المستقل) والاحتفاظ بالموهب (المتغير التابع)؛ انخفضت قيمة معامل المسار غير المباشر لأثر العلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالموهب في وجود التوافق بين الفرد والمنظمة كمتغير وسيط، حيث انخفضت من (0.569) إلى (0.171). كما أصبح تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالموهب غير معنوي بعد إدخال التوافق بين الفرد والمنظمة في النموذج، حيث بلغت قيمة المعنوية (0.000). توضح هذه النتيجة وجود دور وسيط كلي للتوافق بين الفرد والمنظمة في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهب، وهو ما يؤكد صحة الفرض الحادي عشر الذي يشير إلى "يلعب التوافق بين الفرد والمنظمة دوراً وسيطاً في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهب في شركات السياحة فئة "أ".

جدول (7) نتائج تحليل المسار غير المباشر

النتيجة	المعنوية	قيمة ت	الخطأ المعياري	معاملات المسار المعيارية	المسارات
معنوي	0.000	3.728	0.081	0.302	العلامة التجارية لصاحب العمل ---> المسؤولية الاجتماعية المشتركة ---> الاحتفاظ بالموهب
معنوي	0.000	3.696	0.069	0.255	العلامة التجارية لصاحب العمل ---> المسؤولية الاجتماعية المشتركة ---> الفاعلية التنظيمية
غير معنوي	0.179	1.781	0.096	0.171	العلامة التجارية لصاحب العمل ---> التوافق بين الفرد والمنظمة ---> الاحتفاظ بالموهب

مناقشة النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المرتبطة بأهداف وفرضيات الدراسة. أبرزت نتائج الدراسة الارتفاع في مستوى العلامة التجارية لصاحب العمل، والاحتفاظ بالموهب، والفاعلية التنظيمية، والتوافق بين الفرد والمنظمة، وسلوكيات العمل الإبداعي، بينما كان هناك مستوى متوسط للمسؤولية الاجتماعية المشتركة بشركات السياحة فئة "أ".

علاوة على ذلك؛ أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي وإيجابي للعلامة التجارية لصاحب العمل على المسؤولية الاجتماعية المشتركة لشركات السياحة فئة "أ". تتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من Suliman and Al-Khatib (2014) ودراسة Verčić and Čorić (2018) ودراسة Lindholm (2018)، حيث أشارت تلك الدراسة إلى أن العلامة التجارية لصاحب العمل تساهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل كبير.

كذلك أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي وإيجابي للعلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالموهب في شركات السياحة فئة "أ". تتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة سليمان وعشوش (2021) ودراسة Davern (2021) ودراسة Salameh et al (2023)، حيث أكدت نتائج تلك الدراسة على وجود تأثير إيجابي للعلامة التجارية لصاحب العمل على جذب الموهب والاحتفاظ بها. كما بينت نتائج الدراسة التأثير المعنوي والإيجابي للعلامة التجارية لصاحب العمل على الفاعلية التنظيمية بشركات السياحة فئة "أ". تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة إبراهيم (2021) التي أوضحت الدور الإيجابي للعلامة التجارية لصاحب العمل في تعزيز الفاعلية التنظيمية للشركات.

وأكدت أيضاً نتائج الدراسة على التأثير المعنوي والإيجابي للعلامة التجارية لصاحب العمل على التوافق بين الفرد والمنظمة في شركات السياحة فئة "أ". وتتفق هذه النتيجة مع دراستي كل من عبد الحليم والبحيري (2023) ودراسة Chawla (2020)، حيث أظهرت نتائج هاتين الدراستين وجود علاقة وتأثير إيجابي للعلامة التجارية لصاحب العمل على التوافق بين الفرد والمنظمة. بجانب دراسة Tanwar and Kumar (2019) التي بينت الارتباط بين العلامة التجارية لصاحب العمل والتوافق والملاءمة بين الفرد والمنظمة.

بالإضافة إلى ذلك؛ أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي وإيجابي للمسئولية الاجتماعية المشتركة على الاحتفاظ المواهب في شركات السياحة فئة "أ". تتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة مثل Zainee and Puteh (2020) التي أوضحت العلاقة القوية بين المسئولية الاجتماعية المشتركة والاحتفاظ بالموظفين أصحاب المواهب. كذلك هناك بعض الدراسات السابقة التي أكدت على التأثير الإيجابي للمسئولية الاجتماعية المشتركة على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين مثل دراسة Bode et al. (2015) ودراسة Boutmaghzoute and Moustaghfir (2021) ودراسة Cen et al. (2022). بجانب ذلك؛ أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي وإيجابي للمسئولية الاجتماعية المشتركة على الفاعلية التنظيمية بشركات السياحة فئة "أ". جاءت هذه النتيجة متوافق مع نتائج دراستي Olowokudejo et al. (2011) و Ukpabi et al. (2014) اللتان أبرزتا العلاقة المعنوية والإيجابية بين المسئولية الاجتماعية المشتركة والفاعلية التنظيمية.

أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي للتوافق بين الفرد والمنظمة على الاحتفاظ بالمواهب في شركات السياحة فئة "أ". اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الحليم والبحيري (2023). كذلك تتفق هذه النتيجة مع دراستي Jehanzeb et al. (2017) ودراسة Naz et al. (2020)، حيث أبرزت نتائجهما أن التوافق بين الفرد والمنظمة يعزز من قدرة الشركة على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.

وبينت أيضاً النتائج التأثير المعنوي والإيجابي للتوافق بين الفرد والمنظمة على سلوكيات العمل الإبداعي في شركات السياحة فئة "أ". تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو حشيش وآخرون (2021) التي أوضحت العلاقة والتأثير الإيجابي للتوافق بين الفرد والمنظمة على تعزيز الأداء الإبداعي. بجانب دراستي Wahyudi et al. (2019) ودراسة Afsar and Badir (2016) اللتان أوضحتا العلاقة المعنوية الإيجابية بين التوافق بين الفرد والمنظمة وسلوكيات العمل الإبداعي. كذلك جاءت هذه النتيجة متوافقة مع نتائج دراسة Sudibjo and Prameswari (2021) التي أكدت على التأثير الإيجابي للتوافق بين الفرد والمنظمة وسلوكيات العمل الإبداعي.

أخيراً؛ أوضحت نتائج الدراسة أن المسئولية الاجتماعية المشتركة تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل وكل من الاحتفاظ بالمواهب والفاعلية التنظيمية، كما أن التوافق بين الفرد والمنظمة يلعب دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب في شركات السياحة فئة "أ".

بناءً على النتائج السابقة؛ هناك بعض التوصيات التي قد تؤدي إلى تعزيز العلامة التجارية لصاحب العمل، والمسئولية الاجتماعية لشركات السياحة، وكذلك زيادة قدرتها على الاحتفاظ بالمواهب، والفاعلية التنظيمية، ودعم التوافق بين الفرد والمنظمة، وكذلك سلوكيات العمل الإبداعي في تلك الشركات.

ينبغي على شركات السياحة تحديد هوية فريدة للعلامة التجارية وقيمها المؤسسية. يجب أن تكون العلامة التجارية متميزة وتعكس رؤية ورسالة العمل، بجانب إمكانية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لبناء وتعزيز العلامة التجارية من خلال اختيار المنصات المناسبة ونشر محتوى ذو قيمة مضافة والتفاعل مع المتابعين بشكل منتظم. كما يمكن لشركات السياحة بناء شراكات وعلاقات تعاونية مع منظمات أخرى وشخصيات مؤثرة في المجال لتعزيز العلامة التجارية وزيادة الوعي بها. نظراً لأهمية بناء الثقة والمصداقية في تعزيز العلامة التجارية، ينبغي على الشركات الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة والاحترافية في جميع جوانب العمل، كما يمكن للتوصيات من العملاء السابقين أن تساعد في بناء الثقة والمصداقية.

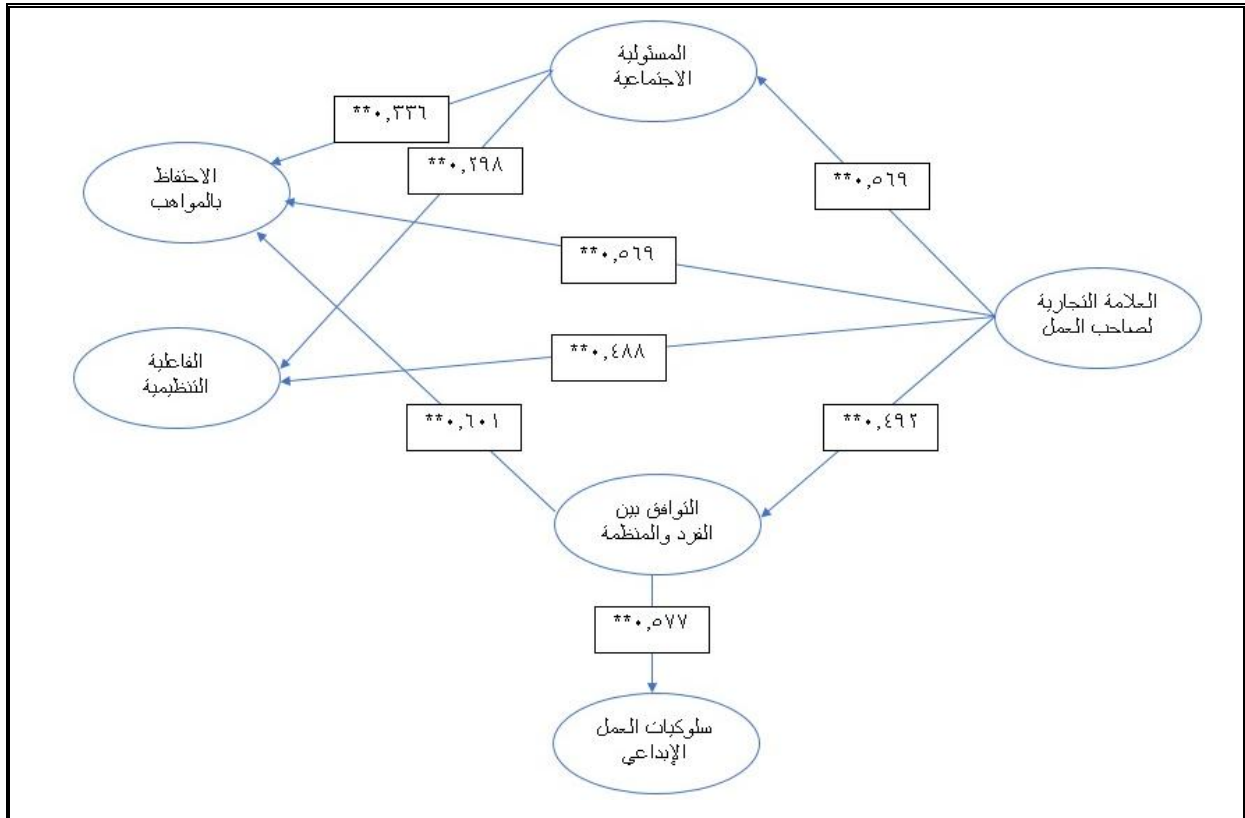
بالإضافة إلى ذلك؛ يمكن مشاركة قصص نجاح العملاء وكيف ساهمت منتجات أو خدمات الشركة في تحقيق نتائج إيجابية عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو موقع العمل.

علاوة على ذلك؛ يمكن لشركات السياحة تعزيز المسؤولية الاجتماعية المشتركة من خلال تكوين شراكات مع منظمات غير ربحية ومؤسسات محلية للعمل معاً في مشاريع تهدف إلى تحسين المجتمع. يمكن أن تتضمن هذه المشاريع توفير التعليم، والرعاية الصحية، وتوفير الغذاء، والاستدامة البيئية ... الخ. بجانب إنشاء بيئة عمل تشجع على التنمية المهنية والصحة والرفاهية للموظفين، وتوفير فرص التدريب والتطوير، وتعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتوفير برامج الرعاية الصحية والعافية. كما يمكن تشجيع الموظفين على المشاركة في مبادرات مجتمعية والعمل التطوعي. كذلك يمكن للشركات تخصيص جزء من أرباحها أو مواردها لدعم مشاريع التنمية المجتمعية. يمكن أن تشمل هذه التبرعات النقدية، والمساهمة بالمواد أو الخدمات، وتوفير المساعدة الفنية للمشاريع المجتمعية.

كما أن هناك حاجة لتطوير ثقافة داخل الشركات تعزز قيمة المواهب وتحفز على الابتكار والنمو المهني، على أن تكون تلك الثقافة مبنية على الاحترام والثقة والتعاون وتشجيع الابتكار. كما يمكن توفير خطة مسار واضحة للموظفين توضح الفرص المتاحة للنمو المهني والترقية داخل الشركات، وتحديد الأهداف والمسؤوليات المتوقعة والمعايير المطلوبة للترقية بشكل واضح. بجانب تعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين من خلال تقديم سياسات مرنة مثل العمل عن بُعد وساعات عمل مرنة، مما يعزز من الرضا والولاء للشركات.

بالإضافة إلى ذلك؛ ينبغي أن تكون الشركات ملتزمة بتعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر. ينبغي تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة واستخدام المنهجيات المبتكرة لتحسين العمليات والخدمات، ووضع آليات لجمع وتقييم الأفكار وتنفيذ التغييرات الإيجابية. كما ينبغي بناء ثقافة العمل الجماعي والتعاون من خلال تشجيع التفاعل والتعاون بين الفرق والأقسام المختلفة. يمكن توفير فرص للتعاون عبر الإدارات وتعزيز روح الفريق والمسؤولية المشتركة. كما يمكن استخدام التكنولوجيا المناسبة لتعزيز الفاعلية التنظيمية. من خلال استخدام أنظمة إدارة المحتوى والبرامج التعاونية وأدوات الاتصال الحديثة لتسهيل التعاون وتبادل المعلومات بين أعضاء الشركة، مما يساهم بشكل فعال في تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء.

علاوة على ذلك؛ ينبغي على الشركات تبني عملية انتقاء وتوظيف تركز على البحث عن الموظفين الذين يتناسبون تماماً مع قيم الشركات وثقافتها، والتأكد من أن الموظف المرشح لديه المهارات والمعرفة المناسبة لتحقيق أهداف الشركات والاندماج بشكل جيد في بيئتها. كما أن هناك حاجة للتواصل الفعال بين الموظف والشركة، من خلال توفير قنوات اتصال مفتوحة وشفافة للتواصل مع الموظفين، والاستماع لمخاوفهم وملاحظاتهم والاستجابة لها بشكل مناسب. ينبغي على الموظفين أيضاً التواصل بشكل فعال مع المنظمة بخصوص احتياجاتهم وتحدياتهم. بجانب الاعتراف بالإنجازات والمساهمات الفردية للموظفين وتعبير عن تقديرها لهم من خلال تنظيم حفلات تكريمية، وتقديم مكافآت وترقيات، وإظهار الاهتمام بالموظفين من خلال التواصل الشخصي والمشاركة في خطط تطويرهم المهني. كذلك ينبغي الالتزام بتعزيز العدالة والمساواة بين الموظفين. ينبغي أن يتم التعامل مع جميع الموظفين بشكل عادل ومتساو، بغض النظر عن العمر أو الجنس أو العرق أو الدين أو الخلفية الثقافية. يعتبر الشعور بالعدالة والمساواة أساساً في بناء التوافق والثقة بين الموظف والمنظمة. ويوضح الشكل التالي نتائج تحليل المسار لمتغيرات الدراسة



شكل (1) نتائج تحليل المسار

المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، مني (2012) بناء صورة علامة صاحب العمل وتأثيرها في النية للتقدم للوظائف والانشغال بالعمل دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، 2، 261-296.
- أبو حشيش، علي؛ الإمام، وفقى؛ عيسى، محمد وحسيب، السيد (2021) أثر التوافق بين الفرد وبيئة العمل على الأداء الابتكاري للمنظمة دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، 22(4)، 33-61.
- أحمد، محمد وأبو العنين، رانيا (2020) أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 19(2)، 345-359.
- أحمد، نجلاء (2023) القيادة الأصيلة المدركة وأثرها على السلوك الابتكاري في العمل الدور المُعدّل للكفاءة الذاتية الإبداعية بالتطبيق على البنك الأهلي المصري في القاهرة، العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 4(1)3، 1-61.
- الإسماعيلي، خالد؛ جمعة، أحمد وحسانين، طاهر (2023) المسؤولية الاجتماعية وأثرها على التنمية المستدامة دراسة حالة الشركة العمانية للغاز الطبيعي المسال، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(1)، 346-366.
- البحراني، غزوان والهنداوي، زينب (2022) تأثير إدارة المواهب في القصور الذاتي الإدراكي دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في كلية الفنون الجميلة جامعة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، 14(2)، 1-14.
- البرق، عباس؛ المعلا، عابد؛ وسليمان، أمل (2013) دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس (Amos)، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.

- الحجازين، إيناس (2023) أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية على الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، رسالة ماجستير دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- الحريري، بسمة؛ نور الدين، عمرو وأبو الذهب، محمد (2023) الأثر التفاعلي للتمتع في مكان العمل مع إدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة من خلال توسيط الارتباط بالعمل بالتطبيق على الجامعات المصرية المستدامة، مجلة البحوث المالية والتجارية، 24(2)، 598-657.
- الخفاجي، رشا (2019) تأثير المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في الاحتفاظ بالمواهب دراسة استطلاعية في مستشفى الفيحاء التعليمي في البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، 40، 17-41.
- الدين، إسماعيل ولعمور، رميلة (2022) دور التمكين الإداري في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة استطلاعية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 6(3)، 450-470.
- الرننيسي، رفاء (2022) أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية دراسة حالة مستشفى جمعية أصدقاء المريض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الزعارير، علي والضامن، رولا (2021) أثر خصائص منظمة التعلم في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في عمان الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(4)، 157-179.
- الزيادي، مها (2022) أثر الأرجونومكس والحمض النووي التنظيمي على العلامة التجارية لصاحب العمل بالتطبيق على شركات قطاع البترول المصري، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 36(2)، 151-228.
- السليحات، طالب والصوالحة، أيوب (2022) أثر إدارة المواهب في التميز المنظمي: الدور الوسيط للتوجه الابتكاري في المستشفيات الخاصة في عمان، مجلة رماح للبحوث والدراسات، 67، 297-345.
- السليحات، غسان وأبو حسين، الحارث (2022) أثر استخدام الأساليب الكمية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 7(2)، 87-112.
- الشملان، خالد ومرسي، مرفت (2023) العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري دراسة ميدانية على مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، مجلة الإدارة العامة، 63(4)، 683-749.
- العجمي، عبدالله؛ طه، حسنين والبردان، محمد (2023) الارتباط بالعمل وأثره في تعزيز السلوك الابتكاري للعاملين بشركات البترول الكويتية، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، 38(38)، 589-650.
- العقيلي، هند (2022) أثر الاحتفاظ بالمواهب في البراعة التنظيمية في هيئة الطاقة الذرية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- الماحي، محمد وآل ظبية، عبد العزيز (2021) أثر الإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية على قطاعي توزيع الكهرباء بالسودان والمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 28(2)، 285-315.
- المطيري، سعد (2021) الذكاء الإداري كمدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بإدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، 1(189)، 513-559.
- المطيري، فهد والخشالي، شاكر (2021) أثر الذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 11(2)، 156-172.
- المعماري، أحمد (2020) الموازنة بين الفرد والمنظمة وتأثيرها في الاستقرار الوظيفي – دراسة حالة في كلية المعارف الجامعة، مجلة دراسات إدارية، 13(26)، 238-267.

- النادي، نوال (2020) أثر توافق الفرد مع بيئة المنظمة على الصراع بين العمل والأسرة بالتطبيق على العاملين بالبنوك الخاصة بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، 23، 187-244.
- النجار، حميدة؛ يسين، هشام ومتولي، أية (2023) دور أبعاد علامة صاحب العمل في انخفاض نية ترك العمل لدي موظفي شركات الاتصالات بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، (2)4 ج3، 944-973.
- بن عمرة، عادل؛ دربان، أحمد وتقار، عبد الكريم (2021) أثر الملاءمة بين الفرد والمنظمة على مشاركة المعرفة بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط دراسة ميدانية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارية، (2)5، 67-84.
- جمعة، أحمد وحسانين، طاهر (2023) المسؤولية الاجتماعية وأثرها على التنمية المستدامة: دراسة حالة الشركة العمانية للغاز الطبيعي المسال، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (1)14، 346-366.
- حراز، السيد (2022) تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على الالتزام التنظيمي للأطباء في المستشفيات الحكومية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، (2)3، 305-343.
- حسين، أحمد؛ أحمد، محمد وجاد، فاطمة (2023) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المؤسسي لها دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، (1)37، 67-94.
- خلوفي، سفيان وشريط، كمال (2020) أثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في العمل السياحي على القدرة التنافسية لقطاع السياحة والأسفار دراسة تحليلية لآراء عينة من السياح الجزائريين سنة 2019، مجلة مجاميع المعرفة، (2)6، 243-262.
- راضي، مصطفى (2020) تحقق العقد النفسي كمتغير وسيط بين جاذبية علامة صاحب العمل ونية ترك العمل، المجلة المصرية للدراسات التجارية، (1)44، 82-126.
- رجيمي، نعيمة وعرابة، الحاج (2021) التمكين الإداري وأثره في الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، مجلة رؤى اقتصادية، (1)11، 451-464.
- سليمان، لمياء (2022) توسط ثقة العملاء في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة الشركة دراسة تطبيقية من منظور عملاء شركات الاتصالات المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، (2)14، 1-45.
- سليمان، نورا وعشوش، محمد (2021) دراسة العلاقة بين العلامة التجارية لجهة التوظيف والاحتفاظ بالموظفين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (3)12، 60-87.
- شلبي، سهى (2017) أثر نمط القيادة الإستراتيجية على تطبيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على شركات الهاتف المحمول في مصر، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، 17، 15-68.
- عباس، عبير (2021) ممارسات الاستقطاب الإلكتروني وأثرها على العلامة التجارية لصاحب العمل بقطاع التعليم العالي المصري، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، (2)11، 1-55.
- عبد الحليم، مروة والبحيري، هشام (2023) العلاقة بين إستراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموهبة: الدور الوسيط لملاءمة الشخص للمنظمة دراسة تطبيقية على الفنادق الكبرى بالأقصر وأسوان، مجلة البحوث الإدارية، (2)41، 1-40.
- عبد المقصود، وائل (2023) العلاقة بين القيادة الإبداعية والفاعلية التنظيمية من خلال الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة دمنهور.
- عبدالنعيم، ريهام؛ نديم، ايهاب وحسنين، خلود (2022) المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 4، 871-894.
- علام، نهال (2022) تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على إدارة المواهب دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، (4)36، 145-231.

علي، على (2023) درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في مدينة أبو ظبي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش.

عياد، خالد (2022) التأثيرات التفاعلية بين العلامة التجارية لصاحب العمل وجودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على الرسوخ الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، (1)59، 53-95.

فراج، هبه (2020) دور العلامة التجارية لصاحب العمل في تفسير العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسي والتماثل التنظيمي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 4، 61-138.

فريجات، نسيت (2022) أثر تدقيق الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في قطاع تكنولوجيا المعلومات الأردني، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، (2)7، 119-138.

مصطفى، هاجر؛ عطية، طاهر وحمودة، مني (2023) تأثير البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، (1)24، 47-77.

نوفل، رنا؛ القصراوي، سمر؛ كامل، نهي وهلال، عبد الله (2022) تقييم مدي التزام شركات الطيران بمسئوليتها الاجتماعية دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران، المجلة العلمية لكلية السياحة والفنادق، (2)19، 80-107.

المراجع الأجنبية

Afsar, B., and Badir, Y. (2016). The mediating role of psychological empowerment on the relationship between person-organization fit and innovative work behavior, *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(1), 5-26.

Alferaih, A., Sarwar, S., and Eid, A. (2018). Talent turnover and retention research: The case of tourism sector organisations in Saudi Arabia. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(2), 166-186. Emerald Publishing Limited.

Almıaçık, E., Almıaçık, Ü., Erat, S., and Akçin, K. (2014). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures?, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 336-344.

Alzbaidi, M., and Madi, A. (2023). Talent retention challenges among non-family talented individuals: multiple case studies of family SMEs in Jordan, *Employee Relations: The International Journal*, 45 (6), 1415- 1436.

Ambler, T. and Barrow, S. (1996). The employer brand, *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.

Awang, Z. (2012). *A handbook on structural equation modeling using AMOS*. Universiti Teknologi MARA Press, Malaysia.

Azhar, A., Rehman, N., Majeed, N., and Bano, S. (2024). Employer branding: A strategy to enhance organizational performance, *International Journal of Hospitality Management*, 116, 1-12.

Barkhuizen, E., & Masale, R. (2022). Leadership talent mindset as a catalyst for talent management and talent retention: The case of a Botswana local government institution, *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 1914.

Benessalah, N., and Khat, A. (2019). The Relationship between Perceived Fulfillment of Employer Brand Attributes and Organizational Citizenship Behavior, *Strategy and Development Review*, 9(17), 30-50.

Benraiss-Noailles, L., and Viot, C. (2021) Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty, *Journal of Business Research*, 126, 605–613.

Berthon, P. & Ewing, M. and Hah, L.L. (2005), Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-72.

- Bharadwaj, S. (2023). CSR employer branding, organisational identification, person–organisation fit and employee retention: a dual mediation model, *Journal of Economic and Administrative Sciences*.
- Bharadwaj, S. (2023). How the interplay of social media usage and online reviews generate intention to apply for a job vacancy: an employer branding-based agenda, *Management Research Review*.
- Bhat, A., Mir, A., Allie, A., Lone, M., Al-Adwan, A., Jamali, D., and Riyaz, I. (2024). Unlocking corporate social responsibility and environmental performance: Mediating role of green strategy, innovation, and leadership, *Innovation and Green Development*, 3(2), 100112.
- Bode, C., Singh, J., and Rogan, M. (2015). Corporate social initiatives and employee retention, *Organization science*, 26(6), 1702-1720.
- Boutmaghzoute, H., and Moustaghfir, K. (2021). Exploring the relationship between corporate social responsibility actions and employee retention: A human resource management perspective, *Human Systems Management*, 40(6), 789-801.
- Carpenter, M. (2023). Effective Onboarding Strategies to Increase Talent Retention, Doctoral dissertation, Walden University.
- Cen, X., Qiu, Y., and Wang, T. (2022). Corporate social responsibility and employee retention, Available at SSRN 4144689.
- Chawla, P. (2020). Impact of employer branding on employee engagement in business process outsourcing (BPO) sector in India: mediating effect of person–organization fit, *Industrial and Commercial Training*, 52(1), 35-49.
- Chopra, A., Sahoo, C., and Patel, G. (2023). Exploring the relationship between employer branding and talent retention: the mediation effect of employee engagement, *International Journal of Organizational Analysis*. Emerald Publishing Limited.
- Dabirian, A., Paschen, J., and Kietzmann, J. (2019). Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies, *IT Professional*, 21(1), 82-89.
- Dam, N., Hack-Polay, D., Rahman, M., and Mahmoud, A. (2023). Psychological Contract and Young Talent Retention in Vietnam: Development and Validation of a Hierarchical Reflective Structural Model. *Businesses*, 3(1), 36-51.
- Davern, D. (2021). Talent management, the employer brand, and employee retention: evidence from the Irish hotel sector, In *Talent management innovations in the international hospitality industry*, Emerald Publishing Limited, 79-98.
- Dhoopar, A., Sihag, P., and Gupta, B. (2023). Antecedents and measures of organizational effectiveness: A systematic review of literature, *Human Resource Management Review*, 33(1), 100915.
- Douglas, S., Merritt, D., Roberts, R., and Watkins, D. (2022). Systemic leadership development: impact on organizational effectiveness, *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 568-588.
- El-Sherbeeney, A., Al-Romeedy, B., Abd elhady, M., Sheikhsouk, S., Alsetoohy, O., Liu, S., and Khairy, H. (2023). How Is Job Performance Affected by Ergonomics in the Tourism and Hospitality Industry? Mediating Roles of Work Engagement and Talent Retention, *Sustainability*, 15(20), 14947.
- Eriksson, T., Näppä, A., and Robertson, J. (2022). All for one and one for all: Encouraging ecosystem citizenship behaviour to strengthen employer branding, *Scandinavian Journal of Management*, 38(2), 1-11.
- Farzana, S., & Charoensukmongkol, P. (2023). Using approach-inhibition theory of power to explain how participative decision-making enhances innovative work behavior of high power distance-oriented employees. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(4), 565- 581.

- Gehrels, S. (2019). Introducing Employer Branding: Potential for the Hospitality and Tourism Industry, In *Employer Branding for the Hospitality and Tourism Industry: Finding and Keeping Talent*, Emerald Publishing Limited, 1-15.
- Hadi, N., and Ahmed, S. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector, *Administrative Sciences*, 8(3), 1-15.
- Hair Jr., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Jang, J., & Jeong, J. (2022). A meta-analysis of police leadership and organizational effectiveness: focusing on the South Korean police, *Policing: An International Journal*, 45(2), 315-333.
- Jehanzeb, K., Aldakhil, A., Hamid, A., and Khan, S. U. R. (2017). Exploring the impact of training and career development on employee retention: the moderating effect of person-organisation fit, *Journal for Global Business Advancement*, 10(5), 483-505.
- Kar, A., and Phuong, T. (2022). Investigating the influences of employer branding attributes on turnover intentions of hospitality workforce in the COVID-19 in Vietnam, *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Kashyap, V. and Verma, N. (2018), Linking dimensions of employer branding and turnover intentions, *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282-295.
- Kaur, N., and Kang, L. (2021). Person-organisation fit, person-job fit and organisational citizenship behaviour: An examination of the mediating role of job satisfaction, *IIMB Management Review*, 33(4), 347-359.
- Kim, Y., Shin, S., Kim, H., Jun, M., and Wren, M. (2023). Advanced Practice Nurses' Organization Commitment: Impact of Job Environment, Job Satisfaction, and Person-Organization Fit, *Asian Nursing Research*, 17(2), 91-101.
- Kossivi, B., Xu, M. and Kalgora, B. (2016). Study on determining factors of employee retention, *Open Journal of Social Sciences*, 4(5), 261-268.
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V., and Sarigiannidis, L. (2023). Retaining talent in knowledge-intensive services: enhancing employee engagement through human resource, knowledge and change management, *Journal of Knowledge Management*.
- Kucherov, D., Tsybova, V., Lisovskaia, A., and Alkanova, O. (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic?, *Journal of Business Research*, 151, 126-137.
- Lee, C., Kao, R., and Lin, C. (2018). A study on the factors to measure employer brand: the case of undergraduate senior students, *Chinese Management Studies*, 12(4), 812-832.
- Lin, Q. (2023). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of identification, voice and innovation climate. *International Journal of Hospitality Management*, 113, 103521.
- Lindholm, L. (2018). The use of corporate social responsibility in employer branding, In *Developing insights on branding in the B2B context: Case studies from business practice*, Emerald Publishing Limited, 73-93.
- Mangisa, C., Schultz, C., and van Hoek, L. (2020). An analysis of transformational leadership, talent acquisition and talent retention of engineers at an energy provider in South Africa, *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 12.
- Marinakou, E., and Giousmpasoglou, C. (2019). Talent management and retention strategies in luxury hotels: evidence from four countries, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3855-3878.
- Mehmood, S., Jabeen, R., Khan, M., Khan, M., Gavurova, B., & Oláh, J. (2023). Impact of despotic leadership and workplace incivility on innovative work behavior of employees: Application of mediation-moderation model. *Heliyon*, 9(9).

- Mohamad, S. F., Sidin, S. M., Dahlia, Z., Ho, J. A., & Boo, H. C. (2018). Conceptualization of employer brand dimensions in Malaysia luxury hotels. *International Food Research Journal*, 25(6), 2257-2284.
- Naveed, R., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., and Al-Swidi, A. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance, *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100178.
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q., Khan, M., Ahmad, N., and Anwar, F. (2020). A Study in the Relationship between Supportive Work Environment and Employee Retention: Role of Organizational Commitment and Person–Organization Fit as Mediators, *SAGE Open*, 10(2), 2158244020924694.
- Olowokudejo, F., Aduloju, S., and Oke, S. (2011). Corporate social responsibility and organizational effectiveness of insurance companies in Nigeria, *The Journal of Risk Finance*, 12(3), 156-167.
- Paruzel, A., Schmidt, L., and Maier, G. (2023). Corporate social responsibility and employee innovative behaviors: A meta-analysis, *Journal of Cleaner Production*, 393, 136189.
- Puncheva-Michelotti, P., Hudson, S., and Jin, G. (2018). Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising, *Business Horizons*, 61(4), 643-651.
- Reis, G., and Braga, M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding, *Revista de Administração*, 51(103), 103-116.
- Rupp, A., and Limpaphayom, P. (2023). Benefits of Corporate Social Responsibility During a Pandemic: Evidence from Stock Price Reaction to COVID-19 Related News, Available at SSRN 4445246.
- Salameh, A., Aman-Ullah, A., Mehmood, W., and Abdul-Majid, A. (2023). Does employer branding facilitate the retention of healthcare employees? A mediation moderation study through organisational identification, psychological involvement, and employee loyalty, *International Journal of Hospitality Management*, 112, 1-8.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Sengupta, S., Bajaj, B., Singh, A., Sharma, S., Patel, P., & Prikshat, V. (2023). Innovative work behavior driving Indian startups go global—the role of authentic leadership and readiness for change. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 162-179.
- Sharma, M., and Verma, P. (2023). The Role of Employer Branding and Employee Branding in the Multinationals, In *Technology, Management and Business: Evolving Perspectives* Emerald Publishing Limited, 71-77.
- Silva, A. J., and Dias, H. (2022). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer, *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 1-16.
- Škerháková, V., Korba, P., Harničárová, M., and Taha, V. (2022). Talent retention: analysis of the antecedents of talented employees' intention to stay in the organizations, *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 14(1), 56-67.
- Sørli, H., Hetland, J., Bakker, A., Espevik, R., and Olsen, O. (2022). Daily autonomy and job performance: Does person-organization fit act as a key resource?, *Journal of vocational behavior*, 133, 103691.
- Srirahayu, D., Ekowati, D., & Sridadi, A. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*, 9, e13557.
- Sudibjo, N., and Prameswari, R. (2021). The effects of knowledge sharing and person–organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, 7(6).

- Suliman, A., and Al-Khatib, H. (2014). Corporate social responsibility and employer branding: A study in the public sector, In 27th International Business Research Conference (2014, June 12–13).
- Tanwar, K., and Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media, *Personnel Review*, 48(3), 799-823.
- Trivedi, R., & Pattusamy, M. (2022). Performance pressure and innovative work behaviour: The role of problem-orientated daydreams. *IIMB Management Review*, 34(4), 333-345.
- Ukpabi, D., Ikaba, Y., Enyindah, C., Orji, O., and Idatoru, A. (2014). Impact of Corporate Social Responsibility on Organisational Effectiveness: An Empirical Analysis of Oil and Gas Industry in the Niger Delta, Nigeria.
- Verčič, A., and Čorić, D. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility, *Public Relations Review*, 44(4), 444 – 452.
- Wahyudi, S., Udin, U., Yuniawan, A., and Rahardja, E. (2019). Person-Organization Fit, Knowledge Sharing Behaviour, and Innovative Work Behaviour: A Self-determination Perspective, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. 4(4), 145-163.
- Wan, Q., Li, Z., Zhou, W. and Shang, S. (2018). Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: the mediating role of work engagement, *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), 1332-1341.
- Wang, H., & Klassen, R. (2023). Longitudinal relationships between teachers' utility values and quitting intentions: A person-organization fit perspective, *Teaching and Teacher Education*, 127, 104109.
- Wengang, Z., Fenglian, W., and Feng, X. (2023). Motivating servant process for employee organizational citizenship behavior towards the environment: A goal setting perspective of integrating person-organization fit model, *Journal of Cleaner Production*, 387, 135932.
- Xu, J., & Wei, W. (2023). A theoretical review on the role of knowledge sharing and intellectual capital in employees' innovative behaviors at work. *Heliyon*, 9.
- Yadav, A., Pandita, D., and Singh, S. (2022). Work-life integration, job contentment, employee engagement and its impact on organizational effectiveness: a systematic literature review, *Industrial and Commercial Training*, 54(3), 509-527.
- Zainee, I., and Puteh, F. (2020). Corporate social responsibility impact on talent retention among Generation Y, *Revista de Gestão*, 27(4), 369-392.
- Zaki, H. & Al-Romeedy (2019). The Effect of High-Performance Work Practices on the Creative Performance and Talented Employee Retention: The Mediating Role of Job Embeddedness. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Alexandria University*, 16(1), 48-68.
- Zhao, H., Liu, X., Zhang, X., Wei, Y., and Liu, C. (2022). The effects of person-organization fit on lending behaviors: Empirical evidence from Kiva, *Journal of Management Science and Engineering*, 7(1), 133-145.
- Zheng, Y., Liao, H., Schrock, W., Zheng, Y., and Zang, Z. (2023). Synergies between salesperson orientations and sales force control: A person-organization fit perspective on adaptive selling behaviors and sales performance, *Journal of Business Research*, 155, 113451.

Does employer branding contribute to talent retention and organizational effectiveness of travel agencies? The mediating role of corporate social responsibility and person-organization-fit

Bassam Samir Al-Romeedy

Mahmoud El Sayed Emam

Tourism Studies Department, Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City

Abstract

The study aimed to evaluate the impact of employer branding on corporate social responsibility, talent retention, organizational effectiveness, and person-organization-fit, as well as the impact of person-organization-fit on innovative work behaviors and talent retention. The study also aimed to explore the mediating role of corporate social responsibility in the relationship between employer branding and both talent retention and organizational effectiveness, as well as the mediating role of person-organization-fit in the relationship between employer branding and talent retention in travel agencies category A. The descriptive analytical method, as well as the questionnaire, were relied upon to achieve the objectives of the study. 741 questionnaires were distributed to a random sample of employees in travel agencies category A in Cairo Governorate, while the study relied on the analysis of 638 questionnaires, with a response rate of 86%. Data were analyzed using SPSS v. 28 and AMOS v. 24. The results highlighted a positive and significant impact of employer branding on corporate social responsibility, talent retention, organizational effectiveness, and person-organization-fit. The results of the study also confirmed the positive and significant impact of person-organization-fit on both innovative work behaviors and talent retention. Moreover, the results of the study showed that corporate social responsibility plays a partial mediating role in the relationship between employer branding and both talent retention and organizational effectiveness, while person-organization-fit plays a full mediating role in the relationship between employer branding and talent retention.

Keywords: employer branding, social responsibility, talent retention, organizational effectiveness, person-organization-fit, innovative work behaviors, tourism companies, Egypt.