

أثر قيمة الموظف المقترحة EVP في تعزيز الارتجال الاستراتيجي

دراسة استطلاعية في شركة آسياسيل للاتصالات

م.م. اسامة ليث

جامعة الموصل
كلية الزراعة والغابات

Osama.Laith@uomosul.edu.iq

م.م. بشار غانم

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

bashsrghanim@uomosul.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.5.14>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/١١/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٣/٥/٢٣

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٣/٥/٦

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على أثر قيمة الموظف المقترحة وهي عبارة (مجموعة من العروض التي تقدمها المنظمة مقابل المهارات والقدرات والخبرات التي يقدمها الموظف إلى المنظمة)، وهذا مدخل حديث يركز على الموظف ويتمشى مع توجهات الموارد البشرية الحديثة، وأثره في تعزيز الارتجال الاستراتيجي وهو (عبارة عن عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية لتوليد الأفكار الجديدة وهي إجراءات ارتجالية يمارسها الموظفون لتحقيق نتائج ناجحة)، ولتحقيق هدف البحث تم اختيار شركة آسياسيل للاتصالات في الموصل كمجتمع للبحث والموارد البشرية في الشركة كعينة للبحث بلغت (92) فرداً من الموظفين المستجيبين، تم الاعتماد على استمارة استبانة إلكترونية في برنامج (Google Formes) أعدت لغرض جمع البيانات، وتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS²²) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وما هي طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث، وكذلك بيان أهم استنتاجات والمقترحات والتي أظهرت اتفاق أغلب المستجيبين على توفر مورد بشري كفوء ومؤهل للعمل في المنظمة المبحوثة، واقترح البحث إلى ضرورة التركيز على وضع خطط مستقبلية لتنمية وتطوير مواردها البشرية.

الكلمات المفتاحية: قيمة الموظف المقترحة EVP، الموظف الموهوب، الارتجال الاستراتيجي.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٥) العدد (٥) ٢٠٢٣

الصفحات: ٢٥٣-٢٧٠

(٢٥٣)

The impact of the employee value proposition in promoting strategic improvisation

A prospective study in Asiacell Communications Company

Assist. Lect. Bashar Ghanem

Mosul University

College of Administration & Economics

bashsrghanim@uomosul.edu.iq

Assist. Lect. Osama Laith

Mosul University

College of Agriculture & Forestry

Osama.Laith@uomosul.edu.iq

Abstract

The research aims to identify the impact of the proposed employee value, which is a phrase (a set of offers provided by the organization in exchange for the skills, capabilities and experiences that the employee provides to the organization). About the process of formulating and implementing the strategy to generate new ideas, which are impromptu procedures practiced by employees to achieve successful results), and to achieve the goal of the research, Asia Cell Communications Company in Mosul was chosen as a community for research and human resources in the company as a sample for the research. An electronic questionnaire form in the (Google Formes) program prepared for the purpose of data collection, and the statistical program (SPSS22) was relied upon to analyze the data and test hypotheses, and what is the nature of the correlation and influence relationships between the research variables, as well as a statement of the most important conclusions and proposals, which showed the agreement of most respondents on the availability of a human resource Efficient and qualified to work in the researched organization, and the research suggested the need to focus on developing future plans for the development and development of its human resources.

Key words: Employee Value Proposition (EVP), Talented Employee, Strategic Improvisation.

المقدمة:

يتمثل أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات اليوم في بيئة الأعمال المعتمدة على التكنولوجيا، والتي تتغير بسرعة، في تلبية الطلب المتزايد على الموارد البشرية الموهوبة، ومن المهم على المنظمات البحث عن المرشحين المناسبين وجذبهم وتوظيفهم، والبحث عن الوسائل والأساليب الحديثة من خلال الاستفادة من العلوم الإدارية المتكاملة التي تمكنهم من استقطاب المرشحين المحتملين، وإبراز الجوانب الفريدة لعروض العمل للمنظمات، وأصبح استقطاب الموارد البشرية الكفوة إحدى المهام والوظائف الرئيسية التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية والتي تتطلب البحث عن طرق ووسائل إدارية حديثة تحتاج إلى استخدامها، عرض قيمة الموظف (EVP) هو أحد المصطلحات التي جذبت انتباه الباحثين وعادة ما يستخدم لوصف خصائص العمل في المنظمة، ويصف (EVP) التوازن الصحيح للعروض والمزايا المقدمة للموظفين للمساهمة والأداء في المنظمة.

إن تطوير عرض قيمة للموظف بمثابة استراتيجية مميزة للمنظمات لضمان توافر الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة، ولأن العلاقات بين المنظمات المختلفة تستند على التحدي والمنافسة من أجل تحقيق أهدافهم وسيطرتهم على السوق مما دفعهم إلى ضرورة تجنب المشاكل ومعالجتها واغتنام الفرص بالسرعة اللازمة، وهنا تظهر أهمية الارتجال الاستراتيجي من خلال وضع الخطط والبرامج المتعلقة بالموظفين واحتياجاتهم التي يأملون في تحقيقها أو الحصول عليها بشكل فردي أو على مستوى المنظمة التي ينتمون إليها، الأمر الذي يحتم الكشف عن السمات الأساسية والبحث عن الأساليب العلمية المناسبة والاستعداد لمواجهة هذا الاتجاه المتغير.

الارتجال الاستراتيجي هي قدرة كبيرة لا تتوفر لجميع الإداريين أو الموظفين بقدر ما يتميز بها عدد قليل منهم، وهذا هو التحدي الذي يواجه الموظفين في منظمات الأعمال في العصر المعاصر في سعيهم للتطوير على المستوى التنظيمي، فعند اعتماد الارتجال الاستراتيجي سوف يتجاهل الأفراد وجهة النظر التقليدية للاستراتيجية التي تقول "يجب أن تكون الاستراتيجية محددة بوضوح ومسيطر عليها"، ويركز بدال من ذلك على القوة الحقيقية للاستراتيجية المتمثلة في تحديد الاتجاه والهدف، وعلى هذا النحو، الارتجال الاستراتيجي يسمح للأفراد التحرك بحرية واسعة ضمن المهارات والقدرات التي يتمتعون بها لمواجهة التحديات والمشاكل التي تواجه المنظمات من خلال الموظف الموهوب والذي يعد ذا قيمة للمنظمة، عليه اعتمد البحث الحالي لمعالجة مشكلة الارتجال الاستراتيجي من خلال قيمة الموظف المقترحة في شركة آسياسيل للاتصال فرع مدينة الموصل بالاعتماد على عينة من (92) موظف إداري في الشركة وتم الاعتماد على المنهج الاستطلاعي لجمع البيانات وتم التوصل إلى نتائج البحث من خلال وصف وتشخيص المتغيرات وعلاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين، ويتألف البحث من أربعة محاور، إذ يضم المحور الأول منهجية البحث، أما المحور الثاني يتعلق بالجانب النظري لمتغيري البحث، يتضمن المحور الثالث الجانب الميداني للبحث من وصف وتشخيص وعلاقات الارتباط والتأثير، المحور الرابع يتضمن الاستنتاجات والمقترحات التي توصل إليها البحث.

المحور الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

يعد الارتجال الاستراتيجي أحد أهم المداخل والمفاهيم الحديثة التي ازداد الاهتمام بها في المنظمات في السنوات الأخيرة بشكل كبير، إذ تعتبر مهارات الارتجال الفعالة مهمة جداً للمنظمات التي تواجه تحديات كبيرة تشمل المنافسة العالمية والتحول الرقمي ومؤخراً جائحة COVID-19 (Lloyd-Smith, 2020; Lombardi, et.al., 2021)، مما أدى بالاهتمام بالارتجال الاستراتيجي للمورد البشري في المنظمة الذي يعمل على زيادة القدرة التنافسية وزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة عن طريق استقطاب الموارد البشرية الموهوبة والتي تضيف قيمة للمنظمة وعملياتها، وان قدرات الأفراد في المنظمات يتم انشائها من الأدنى إلى الأعلى أي من الموظفين أصحاب القيمة والذين يعتبرون القاعدة الأساسية للتميز المنظمي بالاعتماد على قيمة الموظف المقترحة التي يتم على ضوئها تعديل النماذج والممارسات والترتيبات داخل المنظمة للضمان الذي يقدمه الموظف الموهوب، عليه ان مشكلة البحث الحالية تركز على دور المورد البشري من خلال قيمة الموظف المقترحة لتعزيز الارتجال الاستراتيجي من خلال طرح التساؤل الرئيس وهو (هل تعمل قيمة الموظف المقترحة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة) ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

١. هل تمتلك المنظمة المبحوثة امكانية استقطاب المواهب في المنظمة؟
٢. هل يوجد في المنظمة المبحوثة عرض قيمة الموظف المقترحة (EVP) من خلال مبادراتها وبرامجها؟
٣. هل توجد ممارسات الارتجال الاستراتيجي للأفراد العاملين في المنظمة؟
٤. ما طبيعة العلاقة بين قيمة الموظف والارتجال الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟
٥. ما هي علاقة التأثير بين قيمة الموظف والارتجال الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث:

- تتجسد أهمية البحث الحالي من أهمية المتغيرات المعتمدة في البحث وفق الجوانب الآتية:
١. الجانب الأكاديمي: تظهر أهمية البحث في محاولته لتقديم اطاراً نظرياً عن متغيري البحث (قيمة الموظف المقترحة والارتجال الاستراتيجي) مما يؤدي إلى اغناء المكتبة العلمية بالمصادر والمراجع البحثية في موضوع بحثي جديد.
 ٢. الجانب الميداني: تأتي أهمية البحث في الجانب الميداني كونها تناولت منظمة محلية واقليمية تعمل في العراق وهي شركة آسياسيل للاتصالات في مدينة الموصل لتقويم عملها بشكل أفضل من أجل تعزيز الارتجال الاستراتيجي وذلك من خلال النتائج التي سوف يتوصل إليها البحث.

ثالثاً: أهداف البحث:

- يسعى البحث إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل بتحديد مدى اسهام قيمة الموظف المقترحة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة وهي شركة آسياسيل للاتصال، ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف وهي الآتي:
١. عرض إسهامات الباحثين في متغيري البحث (قيمة الموظف المقترحة والارتجال الاستراتيجي).
 ٢. التعرف على واقع قيمة الموظف المقترحة في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر الموظفين العاملين في شركة آسياسيل للاتصال في مدينة الموصل.

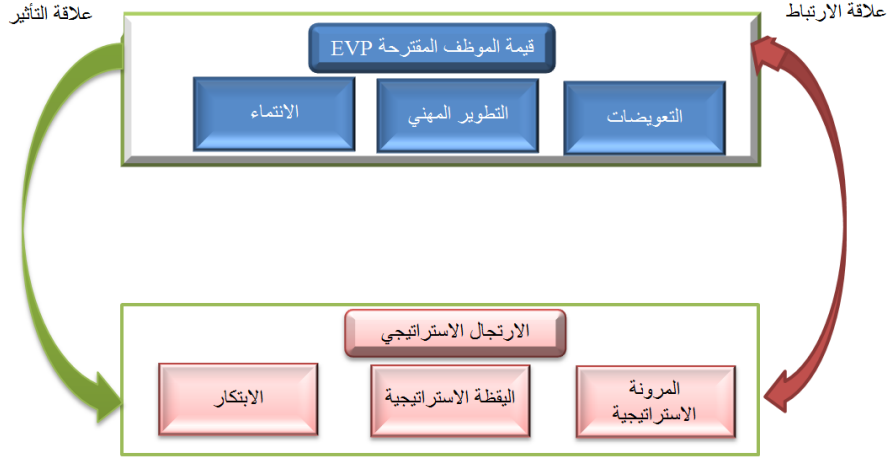
٣. التعرف على عمليات الارتجال الاستراتيجي المطلوب تعزيزها في المنظمة المبحوثة .
٤. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين قيمة الموظف المقترحة والارتجال الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

رابعاً: فرضيات البحث:

- بالاعتماد على مشكلة البحث والمخطط الافتراضي تم وضع مجموعة من الافتراضات من أجل الاختبار الميداني للمتغيرات المعتمدة في البحث الحالي وكما يأتي:
١. **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين قيمة الموظف المقترحة كمتغير مستقل والارتجال الاستراتيجي كمتغير معتمد.
 ٢. **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية بين قيمة الموظف المقترحة كمتغير مستقل والارتجال الاستراتيجي كمتغير معتمد.

خامساً: مخطط البحث الافتراضي:

لغرض اكمال متطلبات البحث في اطاره العملي وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم تصميم مخطط افراضي للبحث يعكس متغيرات البحث الاساسية وفق الآتي:



الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

سادساً: قياس ثبات الاستبانة

لغرض التأكد من ثبات الاستبانة فقد تم الاعتماد على طريقة معامل (Gronbach Alpha) الفا كورنباخ وذلك لتحديد مستوى ثبات استبانة البحث وفقراتها، وقد تراوحت قيم معامل الفا كورنباخ بين متغيري البحث المستقل (قيمة الموظف المقترحة) والمتغير المعتمد (الارتجال الاستراتيجي) إلى نسبة (91.2%) وتعد هذه القيمة عالية لبيان ثبات واتساق الاستبانة.

سابعاً: حدود الدراسة:

١. **الحدود الموضوعية:** التعرف على متغيرات البحث وهم قيمة الموظف المقترحة EVP والارتجال الاستراتيجي.

٢. **الحدود المكانية:** تم اختيار شركة آسياسيل للاتصالات كمجتمع للبحث واختيار الموظفين العاملين في شركة آسياسيل في الموصل كعينة للبحث.

٣. **الحدود الزمانية:** استغرق البحث من ٢٠٢٢/٥/١ ولغاية ٢٠٢٢/١٢/١.

ثامناً: أساليب جمع البيانات والتحليل الإحصائي:

اعتمد الباحث على عدة مصادر لجمع البيانات حول البناء النظري للبحث، ومن أهم المصادر المعتمدة هي الشبكة العنكبوتية (الانترنت) بعد الاطلاع على الكتب والبحوث والدوريات المتعلقة بمتغيري البحث، أما فيما يخص الجانب العملي تم الاعتماد على استمارة استبانة إلكترونية عن طرق برنامج (Google Forms) أعدت لهذا الغرض وهو جمع بيانات الجانب العملي من موظفي شركة آسياسيل في الموصل عن طريق استمارة الاستبانة الإلكترونية.

تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS22) لتحليل بيانات البحث وإظهار نتائج الجانب العملي بم يتعلق بعلاقات الارتباط والتأثير لمتغيري البحث.

تم قياس متغير قيمة الموظف المقترحة بناء على نموذج (Sibson,2010) وتم دمج بُعدي (الوظيفة والعمل) ببُعد التطوير المهني، ودمج بُعدي (المزايا والفوائد) ببُعد التعويضات، والبُعد الثالث الانتماء، أما متغير الارتجال الاستراتيجي تم قياسه بالاعتماد على مقياس (Karri,2001) لبُعد المرونة الاستراتيجية، (François,2005) لبُعد اليقظة الاستراتيجية، (Sheila,2007) لبُعد الابتكار.

تاسعاً: منهج البحث:

اعتمد الباحث في إعداد البحث على المنهج الوصفي في الإطار النظري وفي الجانب الميداني على جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض التي تضمنت أسئلة تعبر عن متغيرات البحث اعتمد في تصميمها الدقة والموضوعية وتم تفرغها باعتماد أسلوب ليكرت الخماسي.

عاشراً: مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار شركة آسياسيل للاتصالات العاملة في مدينة الموصل كمجتمع للدراسة واختيار الموظفين العاملين في الشركة البالغ عددهم (200) فرداً، وكان عدد الأفراد المستجيبين على استمارة الاستبانة الإلكترونية (92) فرداً وكانت إجاباتهم صالحة للتحليل الإحصائي.

المحور الثاني: الجانب النظري:

أولاً: مفهوم قيمة الموظف المقترحة EVP:

تطمح المنظمات على جذب الموظف الموهوب والذي تطمح المنظمة إلى جذبه والاحتفاظ به وتقديم عروض قيمة له، كون ان موضوع القيمة للموظف لا يتعلق بالموظف البسيط من ذوي الامكانيات المحدودة والقابليات المحدودة في العمل وانما الموظفين ذوي القابليات والقدرات المتفوقة والتي تصنع الفارق للمنظمة، أوصت المنظمات ببناء علامات تجارية فريدة لأنفسهم في أعين موظفيها المحتملين. هذا يعني بشكل أساسي تطوير بيان عن سبب تفوق تجربة العمل الإجمالية في منظماتهم على تلك الموجودة في المنظمات الأخرى، ويجب أن يحدد عرض القيمة سياسات وبرامج ومكافآت وفوائد فريدة للموظفين الموهوبين والتي تثبت التزام المنظمات تجاه الأفراد وتطوير

الإدارة. باختصار، يجب أن تحدد للموظف "لماذا يجب أن أنضم إلى هذه المنظمة؟"، عليه يجب توصيل عرض قيمة الموظف في جميع جهود التوظيف في المنظمة بما ينعكس ذلك على موقع المنظمة على الويب وإعلانات الوظائف وخطابات توسيع فرص العمل (Pandita,2011:56). يعرف (Nyman,2013:11) قيمة الموظف المقترحة (EVP) على أنه تجربة التوظيف الشاملة وتوليفة فريدة من العروض المالية وغير المالية التي يقدمها صاحب العمل إلى الموظف مقابل المؤهلات والمهارات والخبرات التي يجلبها الموظف معه إلى المنظمة. كما يمكن تحديدها على أنها صفقة ما بين المنظمة والموظف مقابل مساهمته وأدائه.

أما (Pawar & Charak,2016:2) فيعرف قيمة الموظف (EVP) بأنه مجموعة من العروض التي تقدمها المنظمة مقابل المهارات والقدرات والخبرات التي يقدمها الموظف إلى المنظمة. وهذا مدخل حديث يركز على الموظف ويتمشى مع توجهات الموارد البشرية الحديثة.

ثانياً: أهمية قيمة الموظف المقترحة (EVP):

أهمية قيمة الموظف المقترحة التي تناسب ما يطمح له الرؤساء التنفيذيين للمنظمات وفق الآتي: (Pandita,2011:57)

١. يساعد على جذب المواهب والاحتفاظ بها: يضمن EVP الواضح والتميز أنك تجتذب وتحفظ بالأشخاص الذين ستخسرهم حتماً لصالح المنظمات الأخرى التي لديها دور في جذب الموظفين وتحديد قيمتهم EVP بشكل أكثر جاذبية.
٢. يساعد في جذب الأسواق المختلفة وتوظيف مجموعات المواهب: بالنسبة للمنظمات العاملة في عدد من البلدان، سيحتاج المدير التنفيذي إلى تعيين حجم واحد يناسب الجميع للاحتفاظ بالأسواق المختلفة، ويحتوي EVP الجيد على عناصر تروق لمجموعات مختلفة من الموظفين من ثقافات وفئات عمرية ووظائف مختلفة. يتم اشتقاق أنجح EVP من الجمع بين احتياجات القطاعات الرئيسية للموارد البشرية لتشكيل علامة تجارية عالمية ويتم توصيلها بعد ذلك من خلال أفضل قناة لكل قطاع.
٣. يساعد على إعادة إشراك الموارد البشرية المحبطة: تتضمن عملية إنشاء EVP إجراء مسح والتحدث إلى الموظفين الحاليين. هذه أداة مشاركة قوية جداً بحد ذاتها وعادة ما يستمتع بها الأفراد ويقدرونها. من خلال تجربتنا، يمكن أن تساعد العملية أيضاً في إعادة بناء وتعزيز الثقة وزيادة الدافع.
٤. يساعد في تحديد أولويات جدول أعمال الموارد البشرية الخاص بك: ستساعد عملية استخلاص الرئيس التنفيذي على فهم أولويات الموارد البشرية لإنشاء EVP، تحتاج إلى فهم ما هو مهم لموظفيك والتعيينات المحتملة وإن امتلاك هذه البصيرة يعني أنك تفهمها وعليك القيام بها على وجه التحديد لجذب الأشخاص الذين تريدهم وإشراكهم والاحتفاظ بهم، وأين يجب إجراء التحسينات وما الذي من المرجح أن يجعل الأفراد يغادرون إذا لم يتم التعامل معهم بشكل إيجابي.
٥. ينشئ علامة تجارية قوية للأفراد: تشتهر المنظمات التي لديها مواهب فريدة بأفراد يكونون أقوى وأقوى مصداقية بالطريقة التي يتعاملون بها كما هو الحال بالنسبة لمنتجاتهم وخدماتهم. Apple خير مثال على ذلك، إذ لا يتعين على Apple الدخول في حرب من أجل المواهب لأنهم لديهم أشخاص رائعون يصطفون للانضمام إليهم.

ثالثاً: خطوات تكوين قيمة الموظف المقترحة EVP:

لغرض تكوين عرض قيمة قوي وجذاب للموظفين يجب على المنظمة القيام بالخطوات الآتية: (Collett,2014)

١. فهم وجهات النظر: من أجل تطوير عرض القيمة الحقيقية والمقترحة للموظفين، يجب على المنظمات فهم وجهات نظر الموظفين الحاليين وحتى المستقبلين حول المنظمة من خلال المقابلات أو أي طريقة للتواصل معهم.

٢. التعرف على الخصائص: إن فهم الخصائص الفريدة للمنظمة يؤدي إلى إدراك ما هي قيم الموظف بالضبط، إذ يمكن اختبار قيمة الموظف من عينة الموظفين لفهم فعاليته.

٣. تطوير قيمة الموظف: بناءً على الخطوتين السابقتين، يمكن للمنظمة تصميم وتطوير قيمة الموظف بناءً على السمات التنظيمية، وهذا يوفر الأساس لإثراء العلامة التجارية لصاحب العمل والموظف.

٤. مشاركة الرسالة: بعد تحديد قيمة الموظف، تعد مشاركة هذه المعلومات أمراً بالغ الأهمية للموظفين الحاليين والمستهدفين. يمكن القيام بذلك من خلال إيجاد القنوات المناسبة لتوصيل الرسائل مثل المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات والمجموعات. إن مشاركة هذه المعلومات باستمرار يساهم في بناء علامة تجارية قوية وقيمة إيجابية للمنظمة تكون موجهة للموظفين الحاليين والمستقبلين.

٥. ضمان الموازنة والتقييم: يتم التعامل مع الموظفين على أنهم أداة مهمة للترويج والإعلان لجذب أفضل المواهب المناسبة. قيمة الموظف تحول الموظفين إلى دعاة للعلامة التجارية. تساعد هذه المكانة الجيدة للمنظمة على بناء سمعة قوية لها في السوق. كما أن التقييم يؤدي إلى ضمان تشكيل قيمة الموظف بما يتماشى مع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها.

رابعاً: أبعاد قيمة الموظف المقترحة EVP:

هناك عدد من الميزات التي ترتبط بالعلامة التجارية لصاحب العمل وهي ميزات وظيفية وميزات تنظيمية تستقطب المتقدمين للعمل وتؤثر فيهم وهي مهمة لاستقطاب المواهب وتحقيق التزامهم بالعمل من خلال التعويضات والاستقرار التنظيمي وفرص التطوير المهني والفرص المهنية المستقبلية والاحترام وجودة الإدارة وبيئة العمل المستندة على الزمالة، فضلاً عن خصائص تؤخذ في الحسبان عند اجتذاب المواهب منها الموقع والموازنة ما بين الحياة والعمل والأخلاق وإدارة الأفراد، ومما تقدم نعرض الأبعاد الأساسية لقيمة الموظف وكالاتي: (Ferreira,2016:13)

١. التعويضات: إن التعويضات هي المكاسب المالية التي يتلقاها الموظف مقابل الخدمة التي يقدمها وتشمل الراتب الاسمي والأجور الإضافية أو منحه اسهم في المنظمة أو برامج المكافآت المالية، وقد وجدت الدراسات بأن التعويضات تعد أهم الأبعاد. وبهذا الصدد وجد أن المتقدمين للعمل قد يتقبلوا عروضاً ومرتبات أقل من المعدلات العامة إذا كانت سمعة المنظمة إيجابية أو كان بقية هيكل قيمة الموظف أفضل، وانسجاماً مع ذلك، فإن الاساليب التي تستخدمها الإدارة غالباً لاجتذاب المهارات للمنظمات هي التعويضات والأرباح وزيادة الرواتب، وكذلك المنافع هي أيضاً تعويضات ولكنها تعويضات غير مباشرة يتلقاها المتقدم للوظيفة، فضلاً عن رواتبهم والمنافع التي تجعل المنظمات جذابة هي تلك التي تخفف من المخاطر للموظفين ومنها برامج العناية الصحية والرعاية الاجتماعية والتقاعد والإجازات. غالبية المنظمات تدرج المنافع كجزء

من برامج تعويضاتها وينظر الموظف إلى المنظمة باستحسان إذا كانت التعويضات تضاف إليها شكل من أشكال المنافع.

٢. **التطوير المهني:** خصائص المهنة تشمل فرص التطوير والتقدم المهني وهي جوانب تدعم المتقدم إلى العمل في تطويره وتقدمه وهي تدخل ضمن إدارة الأداء والتدريب والارشاد والتعليم. بعض الموظفين يعتبرون ان فرص التقدم الوظيفي من اهم المكافآت التي تحفزهم وتستقطبهم وهي من أهم جوانب قيمة الموظف لأنها تساهم في زيادة جاذبية المنظمة وزيادة التزام الموظف الحالي لها وهي ثالث أهم سبب يدفع الموظفين إلى الانضمام للمنظمات، إذ يمثل نوع وخصائص العمل المطلوبة من المتقدم للعمل، ومحتوى العمل يركز على تحقيق الرضا والدافعية للمتقدمين إلى العمل والتحديات المدركة في العمل. ترتبط خصائص العمل بالمواءمة ما بين الشخص والعمل الذي يقوم به، وهذا يرتبط ارتباطاً إيجابياً في استقطاب المتقدمين. ان طبيعة العمل من الاسباب المهمة التي بسببها ينضم الموظفون إلى المنظمات، وخاصة ان تحديات العمل اليومي هي من اهم الخصائص التي تجذب الشباب حالياً.

٣. **الانتماء:** إن الانتماء هو تحقيق التوازن ما بين الحياة الشخصية وحياة العمل وثقافة المنظمة والمواطنة وبيئة العمل والعلاقة مع الزملاء ويتعلق الانتماء أيضاً بالمواءمة ما بين الشخص والمنظمة. ان المواءمة ما بين الشخص والمنظمة هو إدراك الفرد بأن بيئة العمل في المنظمة تلائمهم وان هنالك تقارب ما بين القيم التنظيمية وقيمه الشخصية.

خامساً: مفهوم الارتجال الاستراتيجي:

أول من تطرق إلى مفهوم الارتجال الاستراتيجي (Strategic Improvisation) هو العالم الأمريكي (Lee Tom perry)، وإشار إليه على كونه عبارة عن عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية بشكل تعاوني وفي الوقت الصحيح (Perry,1991:51)، بدأ العمل بمفهوم الارتجال الاستراتيجي على المستوى الإداري كونه وسيلة لاتخاذ القرار الاستراتيجي في ظل ظروف ضغط الوقت عندما تكون المعلومات المتوفرة قليلة أو محدودة مع وجود اضطراب في العمل، إذ يعد الارتجال ممارسة إدارية أساسية شوهدت عبر ساحة الأعمال على مستوى العالم بصورة عامة التي تعزز موقف المنظمة من خلال التكيف التنظيمي لمعالجة الصدمات والتغيرات الخارجية غير المتوقعة (Hughes,et.al.,2020:486).

وعادةً ما ينطوي الارتجال على إعادة صياغة المواد والتصاميم والتي تخص كل ما يتعلق بالأفكار غير المتوقعة التي تم تصورهما وتشكيلها وتحويلها في ظل الظروف الخاصة للأداء، وبالتالي إضافة ميزات فريدة لكل عمل إبداعي، ويشار إلى الارتجال على أنه عملية ظرفية تتجسد في فترة زمنية محددة والتي تحاول التركيز على دمج السياق الاجتماعي والثقافي معاً بشكل تجسدي، بحيث يمكن تقسيم التكوين الأساسي للارتجال إلى تكوين اجتماعي يتعلق بالمعايير السلوكية والتواصل ومهارات العمل الجماعي وتكوين تقني مهاري يتعلق بالخبرة ذات الصلة بالمهمة والإبداع والمعرفة المطلوبة للارتجال، وعادةً ما تحدث عملية الارتجال بين تشكيل الأفكار وتنفيذها بهدف محدد لتحقيق نتيجة نهائية مناسبة وناجحة (Teoh & Wickramasinghe, 2011:2).

حدد (Pavlou & El Sawy,2010:450) مفهوم الارتجال الاستراتيجي على أنه قدرة قابله للتكرار من أجل التغيير المتجدد لتعزيز الممارسات التي تتجلى بالقدرات الارتجالية المستندة

على إعادة تكوين الموارد الحالية تلقائياً لبناء قدرات تشغيلية جديدة لمواجهة المواقف البيئية العاجلة وغير المتوقعة والجديدة.

ووفق ما يرى (Marren,2008:59) فإن الارتجال الاستراتيجي هو جوهر الاستراتيجية الذي يعبر عن التغييرات التي يجب إجراؤها من أجل التكيف مع التغيرات العالمية المؤكدة، والارتجال الاستراتيجي هو عبارة عن استراتيجية تساعد المنظمة على تلبية متطلبات السوق المتغيرة، ويتطلب ذلك التحلي باليقظة المستمرة وان تكون المنظمة على علم بكل ما يجري حولها في السوق، والتكيف المبدع للأعمال التي لا يمكن التنبؤ بها من قبل الآخرين من أجل مواصلة إرضاء متطلبات السوق.

تم تعريف الارتجال الاستراتيجي كإجراء تم اتخاذه في مواقف مختلفة وفي الوقت الفعلي حيث يشمل قدراً كبيراً من العفوية والإبداع، وهذا يعني أنه يمكن أن يكون أحد أفضل الطرق للتوفيق بين التوترات التنظيمية (Julienti,et.al.,2015:106).

ويعرف الارتجال الاستراتيجي على أنه قدرة القادة على دمج الموارد والقدرات الداخلية والخارجية وإعادة تكوينها تلقائياً للتعامل مع الفرص والتهديدات الاستراتيجية غير المتوقعة والمتغيرة بسرعة (Levalit & Chan,2015).

سادساً: أهمية الارتجال الاستراتيجي:

تكمُن أهمية الارتجال الاستراتيجي كونه يعد من العوامل المهمة والتي تساعد المنظمة على أداء أعمالها بكفاءة وفاعلية، وتأتي أهمية الارتجال الاستراتيجي للمنظمات وفق الآتي: (Bakar,et.al.,2016) (Ibrahim,et.al.,2016)

١. خيار مهم في بناء الأداء الاستراتيجي للمنظمة واستراتيجية التعلم الناشئ.
٢. تعد استراتيجية مهمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، وبعد وسيلة للابتعاد عن التخطيط الاستراتيجي التقليدي في عملية تكيف المنظمات مع الدينامية البيئية.
٣. يرتبط الارتجال الاستراتيجي بشكل إيجابي بالابتكار التنظيمي وبالأخص إذا كان متوافقاً مع بعض العوامل الخارجية.
٤. قدرة الارتجال الاستراتيجي على إعادة تجميع المعرفة والعمليات والهيكل في الوقت المناسب.
٥. يعد الارتجال الاستراتيجي عاملاً مهماً لتعزيز المرونة ويؤدي إلى أفكار مبتكرة تساعد المنظمات على تجنب الأحداث غير المتوقعة أو استثمار الفرص المتاحة.

سابعاً: إطار عمل الارتجال الاستراتيجي:

يسلط هذا الإطار الضوء على أربع سمات رئيسية للمناقشة لها القدرة على النهوض بدراسة الإدارة الاستراتيجية، لاسيما في مجال ممارسات الارتجال (Mamédio,et.al.,2022:38-40)

١. **الممارسات التعاونية:** ينبثق دور الارتجال الاستراتيجي في الإدارة الاستراتيجية من عملية التقارب بين الاستراتيجية والعملية التي تدفعها العوامل الداخلية والضغوط الخارجية وتتطلب سياقات عدم اليقين والتغيير السريع تعديلات في الاستراتيجية تؤثر حتماً على العملية، ويلزم الارتجال الاستراتيجي لتوفير استجابات فورية بناءً على الانتهاء من ممارسات الارتجال كمكمل للخطة الأولية، وإعادة تصميم ممارسات الارتجال التي تحل محل الخطة السابقة في هذه العملية الديناميكية والعفوية يتم اتخاذ القرارات مع تطور الاستراتيجية وتوفر هذه الممارسات للإدارة الاستراتيجية نهج أكثر ديناميكية وغير تقليدي، لذلك فإن الممارسات التي تكمل الاستراتيجية أو

- التي تغير الخطة الأولية بالكامل تركز على تحسين النتائج الأولية المتوقعة، والدعوة إلى تغييرات فورية في العملية من خلال الارتجال.
٢. **إعادة الهيكلة على أساس إجراءات التعلم:** توفر المرونة والتكيف داخل الهيكل التنظيمي آليات لتجنب الانجراف مع السماح بالمرونة. توفر هذه العناصر القدرة على مواجهة المواقف غير المتوقعة ومطالب التغيير. في هذا الصدد، في البيئات الديناميكية ذات الوتيرة المكثفة للتغيير، يجب التركيز بشكل أكبر على ممارسات النظام، بهدف تعزيز الاستجابات السريعة والتي يمكن أن تكون ذات صلة بصنع القرار الاستراتيجي، نعتبر أن عملية إعادة التقييم أي الفحص المتعمد لنتائج الإجراءات المرتجلة هي طريقة للبحث عن الآثار والحلول الفعالة من خلال تبسيط الهيكل المرتجل المتعمد، تتضمن هذه العملية معرفة الهيكل التنظيمي والمرونة والتفاعل الاجتماعي، لأن الآثار قد تشمل مجالات أخرى مترابطة، أي تقييم ممارسات الارتجال بتعزيز التعديلات وتعزيز النتائج من خلال الاحتفاظ هيكلياً بالارتجال الناجح.
٣. **الارتباط الفردي:** يشير مطلق الارتباط الفردي للارتجال الاستراتيجي إلى الترابط بين ممارسات الارتجال للأفراد وتأثيرها على مستويات تنظيمية متعددة، تشكل العقلانية المقيدة وندرة الموارد والاستجابة الفورية بيئات مواتية للجوء إلى الارتجال، هذه الممارسات الاستراتيجية ليست مقصورة على الإدارة العليا؛ على العكس من ذلك يمكن لكل عضو تنظيمي أن يشارك بشكل مباشر أو غير مباشر في العمليات التي قد تستفيد من الارتجال. نحن نعتبر أن الاتصال بين الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة من خلال ممارسات الارتجال الاستراتيجي يميز عملية الانشطار من خلال الارتجال الاستراتيجي، إذ يستجيب صناع القرار بمرونة للوقائع الجديدة.
٤. **الاعتماد المتبادل:** إن تدفقات الإجراءات المتعمدة المرتجلة قد تتخلل المنظمات ككل، لفهم معنى "مسار العمل المتعمد المرتجل"، نقدم المفهوم من منظورين: (المرتجل والإجراءات المتعمدة)، الإجراءات المرتجلة تعني الإجراءات العفوية التي تدمج بشكل خلاق وتعيد تكوين الموارد الداخلية والخارجية للتعامل مع المستجدات بطريقة استراتيجية تشمل الإجراءات المتعمدة التحركات المرتجلة للتعامل مع المواقف غير المؤكدة والتي لا يمكن التنبؤ بها والتي تؤثر على الحياة التنظيمية. لذلك، تعد القدرة الإدارية على إعادة تجميع الموارد وتجميعها للحفاظ على الاستراتيجية أمراً ضرورياً.

ثامناً: أبعاد الارتجال الاستراتيجي:

حدد مجموعة من الباحثين أبعاد الارتجال الاستراتيجي وبعد الاطلاع على مجموعة من البحوث الخاصة بالارتجال الاستراتيجي تم الاعتماد على الأبعاد الآتية: (Alsaqal,et.al.,2021: 4-5)

١. **المرونة الاستراتيجية:** يعبر مفهوم المرونة الاستراتيجية عن قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للظروف البيئية الديناميكية المتغيرة، وقدرة المنظمة على الحفاظ على قدرتها التنافسية، وتنفيذ المطلوب بنفس الكفاءة والقدرة والإبداع والابتكار (Karri,2001).
٢. **اليقظة الاستراتيجية:** اليقظة الاستراتيجية هي نشاط المنظمة لنشر المعرفة وجمع وتحليل البيانات حول بيئتها الخارجية من أجل توفير المعلومات اللازمة لتمكين المنظمة من الاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات للحفاظ على بقائها ونموها (François,2005).

٣. الابتكار: وهي عمليات المنظمة لإعادة اختراع أو إعادة تصميم إستراتيجيتها المنظمة لدفع نمو الأعمال والتكيف مع سرعة التغيير التكنولوجي، وتوليد قيمة للمنظمة وزبائنها، وخلق ميزة تنافسية (Kau & Zhu, 2019)، التي تتضمن تغيير الهيكل التنظيمي وتصميم العمل والعمليات التنظيمية والسياسات والاستراتيجيات الجديدة وأنظمة التحكم الجديدة (Sheila, 2007).

المحور الثالث: الجانب الميداني للبحث:

استكمالاً للأطر العلمية للبحث العلمي وفق المنهجية المعتمدة يعرض هذا المحور إجابات الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات البحث (قيمة الموظف المقترحة والارتجال الاستراتيجي).

أولاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها:

يتناول هذا المحور وصف متغيرات البحث وتشخيصها معتمداً على البرنامج الإحصائي (SPSS22) للاستدلال على التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بين متغيري البحث، التي تعكس آراء ومواقف المستجيبين حول متغيري البحث وعلى النحو الآتي:

١. وصف مستوى إجابات المبحوثين عن أبعاد قيمة الموظف المقترحة وتشخيصها:

اختص هذا المحور بتقديم وصف وتشخيص لأبعاد قيمة الموظف المقترحة وفق الآتي:

أ. التعويضات:

تشير معطيات الجدول (1) إلى ميل إجابات غالبية المبحوثين نحو عدم الاتفاق على المؤشرات المعبرة عن هذا البعد، إذ بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق بشدة، لا أتفق) على تلك المؤشرات إجمالاً (62.2%)، في حين بلغت نسبة محايد (22.2%)، وبلغت نسبة الاتفاق (أتفق بشدة وأتفق) (15%) من إجابات المبحوثين، وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (2.2) بانحراف معياري (0.9).

ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في تفسير هذا البعد هي (X2) و (X3)، اللذين يشيران إلى أن المزايا التي تقدمها المنظمة المبحوثة من مكافأة وحوافز غير مرضياً للأفراد العاملين، وكذلك لا تقدم المنظمة المبحوثة حوافز لجذب الأفراد الموهوبين وكذلك عدم الحرص على استمرارهم في العمل.

الجدول (1) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لبُعد التعويضات

الأبعاد	تسلسل الأسئلة	قياس الاستجابة									
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
التعويضات	X ₁	3.3	3	16.3	15	44.6	41	34.8	32	1.1	1
	X ₂	0	0	9.8	98	8.7	8	27.2	25	54.3	50
	X ₃	4.3	4	7.6	7	4.3	4	50	46	33.7	31
	X ₄	5.4	5	13	12	31.5	29	28.3	26	21.7	20
	المؤشر الكلي	3.25	-	11.75	-	22.2	-	35.1	-	27.7	-
		15		22.2		62.2					

المصدر: الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS.

ب. التطوير المهني:

تشير معطيات الجدول (2) إلى ميل إجابات غالبية المبحوثين نحو الاتفاق على المؤشرات المعبرة عن هذا البعد، إذ بلغت نسبة الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على تلك المؤشرات إجمالاً (51.67%)، في حين بلغت نسبة محايد (24.18%)، وبلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق بشدة ولا

أتفق (24.15%) من إجابات المبحوثين، وقد حقق هذا البُعد وسطاً حسابياً بلغ (3.3) بانحراف معياري (0.9).

ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في إغناء هذا البُعد هي (X6) و (X8)، اللذين يشيران إلى وجود برامج تدريبية فعالة لتنمية قدرات موظفيها في المنظمة المبحوثة، وكذلك توجد في المنظمة خطط مستقبلية لتنمية وتطوير الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة.

الجدول (2) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لبُعد التطوير المهني

الأبعاد	تسلسل الأسئلة	قياس الاستجابة										الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
التطوير المهني	X5	2	2.2	12	13	18	19.6	48	52.2	12	13	2.3	0.94
	X6	12	13	46	50	24	26.1	8	8.7	2	2.2	3.6	0.89
	X7	16	17.4	39	42.4	27	29.3	9	9.8	1	1.1	3.6	0.91
	X8	15	16.3	48	52.2	20	21.7	8	8.7	1	1.1	3.7	0.87
	المؤشر الكلي	-	12.22	-	39.45	-	24.18	-	19.8	-	4.35	3.3	0.9
				51.67		24.18		24.15					

المصدر: الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS.

ت. بُعد الانتماء:

تشير معطيات الجدول (3) إلى ميل إجابات المبحوثين نحو الاتفاق على المؤشرات المعبرة عن هذا البُعد، إذ بلغت نسبة الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على تلك المؤشرات إجمالاً (59.75%)، في حين بلغت نسبة محايد (28.8%)، وبلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق بشدة ولا أتفق) (11.45%) من إجابات المبحوثين، وقد حقق هذا البُعد وسطاً حسابياً بلغ (3.6) بانحراف معياري (0.91).

ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في إغناء هذا البُعد هي (X10) و (X12)، اللذين يشيران إلى تطلع الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة للحصول على مواقع متميزة في المنظمة، وكذلك تعد علاقات العمل بين الزملاء في المنظمة المبحوثة جيد وتشعر الأفراد العاملين بالانتماء.

الجدول (3) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لبُعد الانتماء

الانتماء	تسلسل الأسئلة	قياس الاستجابة										الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
الانتماء	X9	16	17.4	35	38	29	21.5	10	10.9	2	2.2	3.5	0.9
	X10	19	20.7	41	44.6	18	19.6	10	10.9	4	4.3	3.6	1
	X11	14	15.2	37	40.2	33	35.9	7	7.6	1	1.1	3.6	0.87
	X12	21	22.8	37	40.2	26	28.3	8	8.7	0	0	3.7	0.9
	المؤشر الكلي	-	19	-	40.75	-	28.8	-	9.55	-	1.9	3.6	0.91
		59.75		28.8		11.45							

المصدر: الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS.

٢. وصف مستوى إجابات المبحوثين عن الارتجال الاستراتيجي وتشخيصها:

يعكس هذا الوصف توافر متغير الارتجال الاستراتيجي بشكل كلي والذي تبناه البحث في المنظمة المبحوثة، ويوضح الجدول (4) التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لذلك المتغير وفق الآتي:

الجدول (4) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الارتجال الاستراتيجي على المستوى الكلي

المتغير الاجرائي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة	الأبعاد
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.87	3.78	0	0	7.6	7	28.3	26	42.4	39	21.7	20	X13	الارتجال الاستراتيجي
0.68	4	0	0	0	0	19.6	18	53.3	49	27.2	25	X14	
0.7	3.98	0	0	1.1	1	21.7	20	54.3	50	22.8	21	X15	
0.88	3.85	1.1	1	6.5	6	20.7	19	48.9	45	22.8	21	X16	
0.86	3.83	2.2	2	3.3	3	23.9	22	50	46	20.7	19	X17	
0.93	3.72	0	0	12	11	25	23	41.3	38	21.7	20	X18	
0.97	3.56	3.3	3	8.7	8	32.6	30	39.1	36	16.3	15	X19	
0.93	3.6	3.3	3	6.5	6	31.5	29	43.5	40	15.2	14	X20	
0.87	3.91	1.1	1	4.3	4	22.8	21	45.7	42	26.1	24	X21	
1.15	3.16	5.4	5	28.3	26	25	23	27.2	25	14.1	13	X22	
0.97	3.43	4.3	4	12	11	29.3	27	44.6	41	9.8	9	X23	
0.92	3.58	2.2	2	8.7	8	32.6	30	41.3	38	15.2	14	X24	
0.89	3.7	1.9		8.3		26		44.4		19.4		المؤشر الكلي	
		10.2				26		63.8					

المصدر: الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS.

تشير معطيات الجدول (4) إلى ميل إجابات غالبية المبحوثين نحو الاتفاق على المؤشرات المعبرة عن هذا المتغير، إذ بلغت نسبة الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على تلك المؤشرات إجمالاً (63.8%)، في حين بلغت نسبة محايد (26%)، وبلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق بشدة ولا أتفق) (10.2%) من إجابات المبحوثين، وقد حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.7) بانحراف معياري (0.89).

ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في إغناء هذا البُعد هي (X14) و (X15) و (X17) و (X21) و (X24)، الذين يشيرون إلى وجود مرونة استراتيجية في المنظمة المبحوثة من خلال الفقرات الآتية والتي حصلت على أعلى نسبة استجابة والتي تشير إلى قيام المنظمة المبحوثة بتوجيه جهودها نحو زيادة عدد الاسواق المستهدفة للعمل فيها، وكذلك تتمتع المنظمة المبحوثة بالقدرة على وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين، وفيما يخص بعد اليقظة الاستراتيجية فإن المنظمة المبحوثة تسعة إلى ان كون رائدة في مجال الإبداع وذلك للحفاظ على موقع المنظمة التنافسي في السوق، وفيما يخص الابتكار فإن المنظمة المبحوثة تمتلك أفراداً لديهم القدرة على حل المشكلات المرتبطة بالعمل بالاعتماد على خبراتهم وكفاءتهم، وكذلك يستخدم الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة التفكير المنطقي لاكتشاف كل ما هو جديد في العمل.

ثانياً: علاقات الارتباط والأثر بين متغيري البحث:

١. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (علاقات الارتباط):

وتنص هذه الفرضية على انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير قيمة الموظف المقترحة والارتجال الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة، ويبين الجدول (5) نتائج اختبار علاقات الارتباط المتعلقة بهذه الفرضية.

الجدول (5) نتائج اختبار علاقات الارتباط بين قيمة الموظف المقترحة والارتجال الاستراتيجي

الارتجال الاستراتيجي	المتغير المستقل
56.5**	قيمة الموظف المقترحة (EVP)

** P ≤ 0.01

المصدر: الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS.

يشير الجدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغير المستقل قيمة الموظف المقترحة والمعتمد الارتجال الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (56.5**) وعند مستوى معنوية (0.01) وتدل هذه النتيجة على وجود علاقة إيجابية طردية بين قيمة الموظف المقترحة والارتجال الاستراتيجي. وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الأولى بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين قيمة الموظف المقترحة (EVP) والارتجال الاستراتيجي على مستوى المنظمة المبحوثة.

٢. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (علاقات الأثر):

وتتضمن هذه الفرضية على أنه يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين المتغير المستقل قيمة الموظف المقترحة (EVP) بشكل كلي والمتغير المعتمد الارتجال الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة، ويوضح الجدول (6) هذه العلاقة على النحو الآتي:

الجدول (6) تأثير قيمة الموظف المقترحة (EVP) في الارتجال الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة

الارتجال الاستراتيجي					Sig.	البعد المعتمد البعد المستقل
df	T	F	B	R ²		
1						قيمة الموظف المقترحة (EVP)
90	5.37	42.1	52.5	61.4	0.000	
91						

N = 92, ** P ≤ 0.01

المصدر: الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS.

وتشير معطيات الجدول (6) الخاصة بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي بين المتغير المستقل قيمة الموظف المقترحة والارتجال الاستراتيجي كمتغير معتمد للمنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة (F) (42.1) عند مستوى معنوية (0.00) عند درجة حرية (1,91)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (61.4)، هذا يعني أن (61.4%) من الاختلافات المفسرة في الارتجال الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة يعود إلى تأثير قيمة الموظف المقترحة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلية في مخطط الانحدار أصلاً، ومن متابعة (B) الذي يشير إلى أن (52.5) من التغيير في الارتجال الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة هو نتيجة التغيير بوحدة واحدة من قيمة الموظف المقترحة، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (5.37) وهي قيمة معنوية بناءً على مستوى المعنوية في الجدول وهي (0.000) ودرجة حرية (1,91). وبذلك تحققت الفرضية الرئيسية الثانية على أنه يوجد تأثير بين قيمة الموظف المقترحة والارتجال الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

عرض المحور محاولة منهجية في تشخيص مجموعة من المتغيرات الرئيسة والفرعية وتحليلها، وبناءً على ما تم إجراؤه من أطر نظرية وتحليلية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج

وتمت صياغة استنتاجاته بناءً عليها، يليها عرض لأهم المقترحات التي تصب في استكمال إجراءات هذا البحث وتحقيق أهدافه.

أولاً: الاستنتاجات:

- توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات التي يمكن عرضها على النحو الآتي:
١. وجود علاقة إيجابية بين أبعاد قيمة الموظف المقترحة والارتجال الاستراتيجي للعاملين في المنظمة المبحوثة.
٢. أظهرت نتائج البحث إلى ميل إجابات أغلبية المبحوثين نحو الاتفاق على المؤشرات المعبرة عن توافر أبعاد قيمة الموظف المقترحة في المنظمة المبحوثة.
٣. الأفراد في المنظمة المبحوثة أشاروا إلى أن الراتب الذي يتقاضوه يعد غير مرضي مقارنة مع المهام والمسؤوليات في العمل وعدم سعي المنظمة إلى تقديم حوافز لجذب الأفراد الموهوبين إلى المنظمة.
٤. يوجد في المنظمة المبحوثة مورد بشري كفوء ومؤهل للعمل بتميز وإبداع ويعتمد ذلك على البرامج التدريبية التي تقوم بها المنظمة لتنمية قدرات موظفيها.
٥. تطلع معظم المستجيبين للحصول على مواقع متميزة في المنظمة المبحوثة لتعزيز بعد الانتماء في المنظمة، وكذلك تمتاز علاقات العمل بين الزملاء في المنظمة كونها جيدة وتشعر الأفراد في المنظمة بالانتماء.
٦. أظهرت نتائج البحث على ميل إجابات أغلبية المستجيبين نحو الاتفاق بشكل كبير على المؤشرات المعبرة على توافر الارتجال الاستراتيجي بدلالة مؤشرات نتائج التحليل الإحصائي.
٧. أفرز البحث مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالارتجال الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة على ميل إجابات أغلب المبحوثين على المرونة الاستراتيجية التي تتمتع بها المنظمة المبحوثة من خلال توجيه جهودها نحو زيادة عدد الأسواق التي تعمل فيها وكذلك فأنها تتمتع بالقدرة على وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين.
٨. خلال تركيز استراتيجية المنظمة المبحوثة على توجيه كافة الجهود والإمكانات لتكون رائدة في مجال الإبداع وذلك للحفاظ على موقعها التنافسي.
٩. امتلاك المنظمة المبحوثة أفراد لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بالعمل بالاعتماد على خبراتهم وكفاءتهم، وكذلك يتمتعون الأفراد في المنظمة المبحوثة بالتفكير المنطقي لاكتشاف كل ما هو جديد في العمل.
١٠. تحققت نتائج الفرضية الرئيسة الأولى التي أوضحت أن نتائج التحليل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين قيمة الموظف المقترحة والارتجال الاستراتيجي بعد أن سجلت علاقات ارتباط إيجابية بمستوى معنوية (0.01).
١١. تحققت الفرضية الرئيسة الثانية على أنه يوجد علاقات تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين قيمة الموظف المقترحة والارتجال الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة.

ثانياً: المقترحات:

في ضوء ما توصل إليه البحث من استنتاجات يمكن تقديم مجموعة من المقترحات التي تهدف إلى إغناء واقع حال المنظمة المبحوثة خاصة والمنظمات عامة قدر تعلق الأمر بمتغيرات البحث وعلى النحو الآتي:

١. ضرورة إيلاء الأهمية لقيمة الموظف المقترحة وابعادها في المنظمة المبحوثة والتركيز على انجاز معظم مهامها وأنشطتها بالاعتماد على قدرات الأفراد في المنظمة فيما يخص مجال الخدمات الإدارية.
٢. السعي لتعزيز الارتجال الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة بما يتوافق مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بما يحقق لها ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار بخاصة في ظل بيئة غير مؤكدة وشديدة التعقيد والتنافس .
٣. تعزيز اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بالأفراد وذلك من خلال تقديم حوافز ومكافآت مرضيا للأفراد العاملين في المنظمة وكذلك تقديم حوافز مغريه لجذب الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم في المنظمة.
٤. تفعيل دور الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة وذلك من خلال سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار المورد البشري، وكذلك التركيز على وضع خطط مستقبلية لتنمية وتطوير الأفراد العاملين في المنظمة.
٥. ضرورة إيلاء اهتمام من قبل إدارة المنظمة المبحوثة لأشعار الأفراد بالفخر والاعتزاز كونهم أحد أعضاء المنظمة، وكذلك تعزيز شعور الامان الوظيفي مما ينعكس على الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة.
٦. يجب اهتمام المنظمة المبحوثة بتعديل خصائص الخدمات بما يتلاءم ومتطلبات وحاجات الزبائن وكذلك تشجيع الأفراد على التجديد والابداع بشكل منتظم.
٧. نقترح على المنظمة المبحوثة احداث تغييرات مستمرة انسجاماً مع المتغيرات الخارجية والداخلية لتعزيز التميز وكذلك يجب ان تتسجم استراتيجيه المنظمة وبرامجها بالشكل الذي يعمل على تعزيز ثقة المستفيدين الداخلية والخارجية.
٨. نقترح على إدارة المنظمة على تشجيع الأفراد على اقامة الحلقات النقاشية لاستثمار طاقاتهم الفكرية، وكذلك تحديد واجبات ومهام الأفراد بشكل دقيق لأدائها بشكل متميز.

المصادر والمراجع:

1. Alsaqal, A.H., Ahmed, H.A. & Alsaadoun, S.K.H. (2021). Strategic improvisation and its impact on organizational development for business organizations. Journal of Management Information and Decision Sciences, 24, 1-16.
2. Bakar, H.A., Mahmood, R. & Ismail, N.N.H.N. (2015). Fostering Small and Medium Enterprises through Entrepreneurial Orientation and Strategic Improvisation. Mediterranean Journal Of Social Sciences.
3. Collett, A. (2014). Four Key Steps to a Great Employee Value Proposition. Edelman, Global Practices.
4. Ferreira, Elizabeth H., (2016), The role of Employee Value Propositions and Corporate Brand preferences in Talent Attraction, Master's thesis, University of Cape Town.
5. François, (2005). Development of a diagnostic tool for strategic watch practices of SMEs. 7th International Francophone Congress on SME Entrepreneurship, Montpellier.
6. Hughes, P., Morgan, R.E., Hodgkinson, I.R., Kouropalatis, Y. & Lindgreen, A. (2020). A diagnostic tool to determine a strategic improvisation Readiness Index Score (IRIS) to survive, adapt, and thrive in a crisis. Industrial Marketing Management, 88, 485-499.
7. Ibrahim, N.A., Mahmood, R. & Bakar, M.S. (2016). Strategic Improvisation and Entrepreneurial Self-Efficacy Constructs Validation In Nigerian Higher Education Institutions. Mayfeb Journal of Business and Management, 1.

8. Julienti, L., Razalli, R., Arshad, D., Ahmad, H. & Mahmood, R. (2015). Exploring the incidence of strategic improvisation: evidence from Malaysian government link corporations. *Asian Social Science*, Vol. 11, No. 24.
9. Karri, R.V. (2001). Strategic flexibility and firm performance. Washington State University.
10. Kau, J. & Zhu Wang Z.A. (2019). A system model for corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 26(6).
11. Levallet, N. & Chan, Y. (2015). Using it to unleash the power of strategic improvisation. *IT and Strategic Improvisation*.
12. Lloyd-Smith, M. (2020), The COVID-19 pandemic: resilient organisational response to a low-chance, high-impact event, *BMJ Leader*, Vol. 4 No. 3, pp. 1-4.
13. Lombardi, S., Cunha, M.P. & Giustiniano, L. (2021), Improvising resilience: the unfolding of resilient leadership in COVID-19 times, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 95, p. 102904.
14. Mamédio, D.F., Cunha, M.P.E. & Meyer Jr, V. (2022). Strategic improvisation: an introductory conceptual framework. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(1), 24-47.
15. Marren, Patrick, (2008), Strategy Improvisation, *Journal of Business Strategic*, Vol. 29, No. 6.
16. Nyman, Arvid, (2013), How to attract talented software developers Developing a culturally differentiated employee value proposition, Master's thesis, Lingopins University.
17. Pandita, D., (2011). The Employee Value Proposition-A Key to Attract Performers. *SAMVAD*, 3, 56-61.
18. Pavlou, P.A. & El Sawy, O.A. (2010). The "third hand": IT-enabled competitive advantage in turbulence through improvisational capabilities *Information systems research*, 21(3), 443-471.
19. Pawar, A. & Charak, K. (2016), Sustaining employee value propositions: linkages of employer branding and employee attraction, *International Multidisciplinary Journal of Review of Research*, Vol. 5 No. 4, pp. 1-14.
20. Perry. L.T. (1991), Strategic Improvisation: How to Formulate and Implement Competitive Strategies in Concert, *Organizational Dynamics*, Vol. 19, No. 1, pp. 51-64.
21. Sheila, M. (2007). Innovation: Oregon innovation index, Oregon economic and community developments. Institute for Portland state university.
22. Sibson (2010). Rewards of Work Study. Sibson Consulting Group.
23. Teoh, S.Y. & Wickramasinghe, N. (2011). A Strategic Improvisation Model: A Case Study Of Healthcare Information Systems Design. In *PACIS*.