



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Diagnosing the reality of the Employee value proposition
Analytical study of the opinions of a sample of workers in the
Karunji organization in Kirkuk governorate**

Assist. Prof. Dr. Maysoon A. Ahmad
College of Administration and Economics
University of Mosul
mayson_alshalma@uomosul.edu.iq

Assist. Lecturer Mohammed H. Gharbi
Technical Institute/Hawija
Northern Technical University
Mohammedhg1975@ntu.edu.iq

Abstract:

The current research aims to describe and diagnose the research variable and its dimensions, and in order to achieve the objectives of the research and answer the main questions of the research problem in the research organization, the researcher relied on the method of description and diagnosis. and measured in the research organization.

Al-Karunji Organization was chosen as a field for the study based on a set of justifications, as this organization is located in Kirkuk governorate, which is one of the organizations that offer the best to achieve a competitive position in the labor market, and requires many similar studies to achieve that position, and the researcher adopted a questionnaire for the purpose of data collection and analysis to reach To the information that is useful to the research, in line with the work of the organization in question, as well as for the organization in question at the work site to see the capabilities that the organization needs in Kirkuk governorate in order to diagnose the reality of the Employee Value Proposition.

In order to reach the results of the research, the researcher used a set of descriptive and analytical statistics, through the use of the statistical program (SPSS V 24), which expresses the actual nature of the job and this result can be interpreted as that job tasks require external work (traveling outside the country) to perform them, and provide an opportunity to work on pioneering and advanced projects commensurate with the job responsibilities entrusted to them), depending on the conclusions reached by the research. A set of proposals, the most prominent of which is to enhance the value of the employer within the organization in question, through awareness programs and publication of pamphlets on the impact of diagnosing the dimensions of the Employee Value Proposition, as well as development courses and periodic meetings to know the impact of interest in ability and its results. The organization in question can achieve its goals by containing them to fit with the capabilities and capabilities of this organization, and by focusing on the application of a model that can be measured in line with the goal of the organization in question and the nature of its work.

Keywords: Employee Value proposition, people, rewards, opportunities, work.

تشخيص واقع قيمة صاحب العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في منظمة كرونجي في محافظة كركوك

م.م. محمد حسين غربي
المعهد التقني/الحويجة
الجامعة التقنية الشمالية

أ.م.د. ميسون عبدالله أحمد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى وصف وتشخيص متغير البحث وابعاده، ولا أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة عن التساؤلات الرئيسية لمشكلة البحث في المنظمة المبحوثة اعتمد الباحث على أسلوب الوصف والتشخيص، إن البحث شمل متغير قيمة صاحب العمل وابعاده هي (الأشخاص، المكافآت، الفرص، العمل)، وقياسها في المنظمة المبحوثة.

اختيرت منظمة الكرونجي ميداناً للدراسة استناداً إلى مجموعة مبررات، إذ تقع تلك المنظمة في محافظة كركوك، التي تعد من المنظمات التي تقدم الأفضل لتحقيق مكانة تنافسية في سوق العمل، وتتطلب العديد من الدراسات المماثلة لتحقيق تلك المكانة، واعتمد الباحث استمارة الاستبانة لغرض جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى المعلومات التي تفيد البحث، بما يتلائم مع عمل المنظمة المبحوثة، فضلاً للمنظمة المبحوثة في موقع العمل للاطلاع على القدرات التي تحتاجها المنظمة في محافظة كركوك من أجل تشخيص واقع قيمة صاحب العمل.

بهدف الوصول إلى نتائج البحث استخدم الباحث مجموعة من الإحصاءات الوصفية والتحليلية، من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V 24)، وقد توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: تحقق المنظمة المبحوثة قيمة صاحب العمل الذي يحفز العاملين من أجل تعزيز مكانة المنظمة في سوق العمل، والذي يعبر عن الطبيعة الفعلية للوظيفة ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المهام الوظيفية تتطلب العمل الخارجي (السفر خارج البلد) لأدائها، وتوفير فرصة للعمل على مشاريع رائدة ومتطورة تتناسب مع مسؤوليات الوظيفة المناطة إليهم، اعتماداً على الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، تم طرح مجموعة من المقترحات أبرزها هو تعزيز قيمة صاحب العمل داخل المنظمة المبحوثة عن طريق برامج التوعية ونشر النشرات حول تأثير في تشخيص أبعاد قيمة صاحب العمل، وكذلك الدورات التنموية والاجتماعات الدورية لمعرفة أثر الاهتمام في القدرة وما ينتج عنها. ويمكن للمنظمة المبحوثة تحقيق أهدافها عن طريق احتوائهم لتتلاءم مع الإمكانيات والقابليات التي تتمتع بها هذه المنظمة، وعن طريق التركيز على تطبيق أنموذج يمكن قياسه بما يتلاءم مع هدف المنظمة المبحوثة وطبيعة عملها.

الكلمات المفتاحية: قيمة صاحب العمل، الأشخاص، المكافآت، الفرص، العمل.

المقدمة

تواصل بيئة الأعمال الحالية إعادة التأكيد على أهمية رأس المال البشري، وإجبار المنظمة على الخروج من نمط العمل المعتاد لإعادة التفكير في كثير من الطرق الابتكارية والإبداعية لجذب الأشخاص المبدعين وإشراكهم والاحتفاظ بهم، من هذا المنظور يقترح قيمة صاحب العمل بشكل متزايد كمدخل إداري ناجح لموائمة سلوك الموظف مع الأداء المنظمي، يمثل أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمة اليوم في بيئة الأعمال المعتمدة على التكنولوجيا، التي تتغير بسرعة في تلبية

الطلب المتزايد على القوى العاملة الموهوبة، ومن المهم للمنظمات الصناعية البحث عن العاملين المناسبين وجذبهم وتوظيفهم حيث بدأت المنظمة في جميع انحاء العالم في التعامل مع هذا المصطلح على محمل الجد، حيث تضمن البحث المحاور الآتية:

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية المتعلقة بها، إضافة بيئة المنظمة المعاصرة التي تتسم بالتنافسية الشديدة التي تحتم على تلك المنظمة الحصول على ميزات تنافسية تمكنها من التنافس مع مثيلاتها من المنظمة، ومن هذه الميزات هي مفهوم قيمة صاحب العمل لجذب الموارد عالية القيمة للعمل بها، عليه تم تحديد مشكلة البحث الحالية والتي تعاني المنظمة المبحوثة منها وهي كيفية تحقيق قيمة صاحب العمل في ظل المنافسة الشديدة والمتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة بها، لمحاولة إيجاد الحلول الرئيسة الساعية لتغيير جوهر تلك المنظمة نحو التميز والإبداع ومواكبة التطورات، والحفاظ على المعرفة وتعزيز دورها الريادي في الأسواق المحلية حاضراً، وبناء تصورات حقيقية وواقعية للولوج إلى الأسواق العالمية مستقبلاً، بناءً عليه يمكن لنا تحديد المشكلة الميدانية للدراسة من خلال الأسئلة الآتية:

١. ما هو مدى توافر قيمة صاحب العمل في المنظمة المبحوثة؟
٢. ما مدى توافر بعد الاشخاص في المنظمة المبحوثة؟
٣. ما مدى توافر بعد المكافآت في المنظمة المبحوثة؟
٤. ما مدى توافر بعد العمل في المنظمة المبحوثة؟
٥. ما مدى توافر بعد الفرص في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث: تتبلور أهمية البحث الحالي في زيادة الوعي للمنظمة المبحوثة حول الموقع الذي تعمل فيه أو تؤديه في التأثير على مراحل الدخول المتحصلة للعاملين مع هذه المنظمة اعتماداً على ما تقدمه من مكافآت لعاملها، وتفاعلاً مع عمل المنظمة المبحوثة وطبيعتها، فإن البحث الحالي يرغب في توضيح أهمية الدور الذي تلعبه هذه المنظمة في دعم الزبائن والمجتمع المستهدف حتى تشبع حاجاته ورغباته وتحقق متطلباته التي تنعكس هي الأخرى على الناتج الاقتصادي لمدينة كركوك من خلال المنظمة التي تعمل في هذه المدينة.

ثالثاً. أهداف البحث: يهدف البحث بصورة رئيسة لتشخيص قيمة صاحب العمل في المنظمة المبحوثة ومدى قدرتها على تشخيص واقع قيمة العمل موضوع البحث من أجل الانتقال إلى منظمات تطبق ابعاد قيمة صاحب العمل والاهتمام بها، ومدى قدرتها على تطوير أداء جميع العاملين فيها ودعمهم لمزيد من التقدم، ويمكن تلخيص تلك الأهداف بالآتي:

١. تحديد واقع أبعاد البحث في المنظمة المبحوثة وقياس جهودها في توظيفها بنجاح، فضلاً عن جهودها في تعزيز قيمة صاحب العمل.
٢. تشخيص قدرات وإمكانيات المنظمة المبحوثة البشرية والمادية في حدود متغير البحث وابعاده وتهيئتها للتطبيق الفعلي لتحقيق أهدافها المستقبلية.
٣. تحديد طبيعة الاشخاص الذين يعملون في المنظمة المبحوثة وإعداد البرامج اللازمة لتطويرهم.
٤. تحديد الفرص التي تراها المنظمة المبحوثة مناسبة من أجل الوصول الى أهدافها.

رابعاً. فرضيات البحث: وفقاً لأهداف البحث واختبار مخططها فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تعد اجابة مؤقتة للتساؤلات المقدمة عن المشكلة والمعبرة عنها، حيث يمكن إعداد الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية: تتوافر متطلبات قيمة صاحب العمل في المنظمة المبحوثة (اجمالياً) ويتفرع منها ما يلي:

١. يتوافر متطلب المكافآت في المنظمة المبحوثة.

٢. يتوافر متطلب الفرص في المنظمة المبحوثة.

٣. يتوافر متطلب العمل في المنظمة المبحوثة.

٤. يتوافر متطلب الاشخاص في المنظمة المبحوثة.

خامساً. وسائل جمع البيانات: استخدم الباحث الوسائل التالية لجمع البيانات من ناحيتين نظرية التي تعتمد على الكتب والأطاريح ورسائل الماجستير والناحية الاخرى هي العملية التي تتمثل باستمارة الاستبانة، للحصول على البيانات اللازمة فيما يخص البحث الحالي.

سادساً. الوسائل الاحصائية المستخدمة: استخدم الباحث برامج احصائية في تحليل البيانات مثل برنامج (SPSS26) الوسط الحسابي والانحراف المعياري

سابعاً. خصائص عينة البحث: يبين الجدول (١) خصائص الافراد المبحوثين (عينة البحث) من حيث (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المنصب الاداري، سنوات الخدمة)، إذ بلغ حجم عينة البحث (403)، وتم توزيع الاستبانة بالطريقة المباشرة في المنظمة ميدان البحث على مستوى منظمة الكرونجي، وتم توزيع (425) استبانة واعيد من القوائم الموزعة (410) وكانت (7) منها غير صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة (94.82%) إذ بلغت القوائم الصالحة للتحليل (403) استبانة وكانت الاجابات موزعة كما موضحة في الجدول أدناه:

الجدول (١): تحليل البيانات الشخصية

Percent	Frequency		
45.7	184	اقل من 30 سنة	العمر
31.0	125	من 31 الي 40 سنة	
17.9	72	من 41 الي 50 سنة	
5.5	22	50 سنة فأكثر	
100.0	403	Total	
79.7	321	ذكر	الجنس
20.3	82	انثي	
100.0	403	Total	
21.6	87	اعدادية فما دون	المؤهل العلمي
29.3	118	دبلوم	
40.4	163	بكالوريوس	
6.5	26	ماجستير	
2.2	9	دكتوراه	
100.0	403	Total	

Percent	Frequency		
3.2	13	مدير المنظمة	المنصب الإداري
6.0	24	معاون مدير	
8.7	35	رئيس قسم	
82.1	331	موظف	
100.0	403	Total	
66.0	266	اقل من 10 سنة	سنوات الخدمة
27.5	111	10 الي 20 سنة	
6.0	24	20 سنة فأكثر	
100.0	403	Total	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات البحث الميدانية (2019).

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان غالبية افراد عينة البحث أعمارهم اقل من 30 سنة، وانا الغالبية العظمي منهم ذكور، وان المؤهل العلمي لأغلب افراد مجتمع البحث هم بكالوريوس، وان غالبيتهم موظفين وان سنوات الخبرة لأغلبهم اقل من 10 سنة.

المحور الثاني: قيمة صاحب العمل

أولاً. قيمة صاحب العمل:

تواجه المنظمة المعاصرة اليوم تحدياً كبيراً لاكتساب الميزة التنافسية من خلال قيمة صاحب العمل (Employee Value Proposition: EVP) (Browne, R., 2012: 30)، حيث دفعت المنافسة الشرسة لأفضل العاملين المنظمة إلى تمييز نفسها كأصحاب العمل الأكثر جاذبية، التي تحدد مزايا وقيم العاملين الفريدة التي ينظر إليها على أنها (EVP) (Raj, A.B., 2020: 3)، وأن كثير من المنظمة لا تستخدم المصطلح بشكل صريح، وربما يكون مجال آخر للتفسير تاريخياً، حيث كان مصطلح العلامة التجارية لصاحب العمل شائعاً، تم تطبيق هذا المصطلح في كثير من الأحيان على ساحة التوظيف الخارجي، لأنه كان مرتبطاً عادة بالطريقة التي تمثل بها المنظمة نفسها، في سوق المواهب الخارجية، لأنهم يدركون أن الموهبة تحتاج إلى فهم ما هو مفيد لهم، لكن في المنظمة الحديثة لا تستطيع تحمل مجرد القاء الهدايا على الأشخاص دون توقع شيء ذا معنى في المقابل، هناك أصالة حقيقية وتجارية عن قيمة صاحب العمل (Nick Kemsley, 2014: 8). يُعد عرض قيمة صاحب العمل، (EVP) مهماً لجذب المواهب والمشاركة لأنه يترجم قيم المنظمة إلى عمل المنظمة، ويمكن للمنظمة على وجه الخصوص التي تنافس على أفضل المواهب الاستفادة من الحصول على (EVP) (Jenna Linden, 2017: 15)، وعرف (Rosethron, 2009: 20) قيمة صاحب العمل بأنها الوعد الفريد والمميز الذي تقدمه المنظمة لعاملها والمرشحين المحتملين "حيث يساعد على فهم ما يمكن أن يقدمه صاحب العمل للعامل.

ويضيف (Houghton, 2017: 30) أن EVP يجب أن يشمل أيضاً ما تطلبه المنظمة كصاحب عمل وذلك لأن عرض قيمة صاحب العمل يقف كصفقة بين صاحب العمل والعامل. وأكد (Watson Towers, 2010: 13) على أنها الخبرة التي يقدمها صاحب العمل مقابل الإنتاجية وأداء العاملين، ومن منظور العاملين تحدد علاقة العاملين مع قيمة صاحب العمل مستوى

الجهد في تحقيق مهمة المنظمة ورؤيتها وقيمتها في الحياة، ومن منظور صاحب العمل يجذب قيمة صاحب العمل المصمم استراتيجياً العاملين ويحتفظ بهم ويشركهم ويحفزهم للنجاح في الأعمال، وقد قدم (Browne, 2012: 30) التفسير لـ EVP على أنها الإجابة المقدمة للعاملين على الأسئلة ما الفائدة من ذلك بالنسبة لي؟ وماذا يمكنك أن تقدم أكثر من ذلك؟ يتم تعريف (EVP) على أنه إجمالي خبرة العاملين وهي مزيج فريد من العروض المالية وغير المالية لصاحب العمل، مقابل الكفاءة والمهارات والخبرات التي يجلبها العاملون إلى المنظمة، تجتذب بعض المنظمة أكثر من نصيبها العادل من المواهب ولديها مستويات دوران أقل، وتتمتع بإرادة قوية على منافسيها من خلال النتائج المتفوقة التي تقدمها، وأن في بعض المنظمة هناك عاملين يغادرونها لأسباب أخرى غير المال؛ لأنه غالباً ما تفشل العديد من المنظمة الجيدة ذات الاستراتيجيات الجيدة في تحقيق أهدافها؛ لأنها لا تملك الأشخاص الذين تحتاجهم، يعد جذب العاملين الموهوبين والاحتفاظ بهم أمراً حيوياً للمنظمات (Black, 2007: 10).

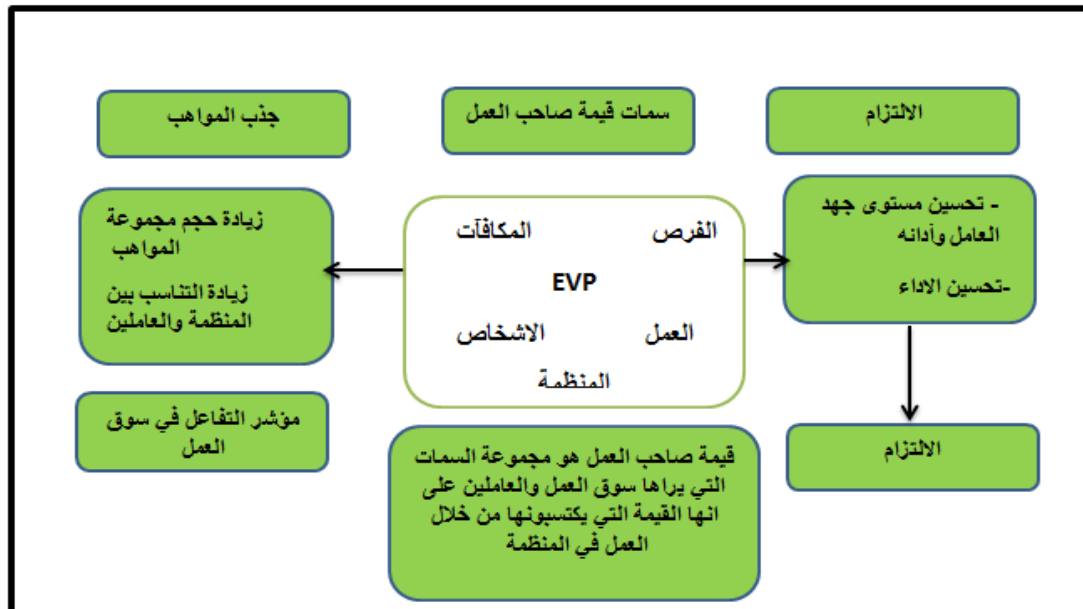
هناك امتيازات وخدمات تقدمها بعض المنظمة لجعل حياة العاملين أكثر راحة، للاحتفاظ بهم أو تغيير الطريقة التي يعاملون بها لأحظ (إذا كانت الأداة الوحيدة التي لديك هي المطرقة فسترى كل مشكلة على أنها مسمار)، ما الذي يمكن أن تفعله المنظمة، بمجرد العثور على أشخاص موهوبين ومنحهم تدريباً كافياً لمنعهم من الخروج من الباب الخلفي والذهاب إلى المنافسين؟ هنا تكمن الإجابة في مدى نجاح المنظمة في تمييز وتعريف قيمة صاحب العمل الفريدة EVP لعاملها (Boltax, 2011: 15)، يمكن لأي عمل أن يجتذب العاملين الحاليين والجدد الذين يرجح أن يكونوا الأفضل أداءً ومناسباً ثقافياً باستخدام بعض الاستراتيجيات البسيطة لتطوير (EVP) وفي هذا المجال توضح قيمة صاحب العمل (EVP) التوازن بين المكافآت والمزايا التي يجمعها العاملون مقابل ما يسهمون في مكان العمل (Rigoni & Nelson, 2016: 8)، يرتبط (EVP) ارتباطاً وثيقاً بمفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل وهو جزء حيوي منها، يستخدم الـ (EVP) لتحديد الغرض من تحديد قيمة صاحب العمل للعاملين الذي يتم ترقيته من خلال أنشطة العلامة التجارية لصاحب العمل، ويعرف (Browne, 2012: 30) قيمة صاحب العمل على أنه مجموعة من الجمعيات والعروض الذي يقدمها في مقابل المهارات والقدرات والخبرات التي يجلبها العاملون إلى المنظمة، أو أنه نهج يركز على العاملين، ويتمشى مع استراتيجيات تخطيط القوى العاملة الحالية والمتكاملة كما تم إعلامه من قبل العاملين والجمهور المستهدف الخارجي، مما يعزز ذلك باعتباره بياناً يوضح سبب تفوق العمل في منظمة ما، على تلك الموجودة في المنظمة الأخرى (النمو، التطوير الوظيفي، الاعتراف المستمر بالعاملين، خدمة المجتمع)، مما سبق يرى الباحث أن قيمة صاحب العمل (EVP) هي نقطة مهمة للمنظمة من منظور الموارد البشرية أو أنها مجموعة فريدة من العروض والقيم التي تسمح للمنظمات بتمييز نفسها عن المنافسة، وجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، ويتم تحديد جودة (EVP) للمنظمات من خلال المجموع الإجمالي لكل مرحلة من مراحل دورة حياة العاملين لحين مغادرة العاملين للمنظمة (LAUNCHPAD, 2015: 3).

ثانياً. نماذج قيمة صاحب العمل: لقيمة صاحب العمل العديد من الأصناف والخصائص والأبعاد التي تميزها عن المنظمة الأخرى، ذلك لقابليتها ومكانتها بين المنظمة المنافسة، التي تجعلها منظمات ذات نظام متكامل يقدم أفضل المنتجات سعياً لبناء قيمة صاحب العمل في بيئة غير مستقرة تتسم بوجود متغيرات كثيرة، لذلك، حيث تقدم هذه النقطة عدة نماذج حقيقية وواقعية عن قيمة

صاحب العمل التي تسعى إلى تطويرها، من أجل تقديم منتجات للمجتمع المحلي، فضلاً عن العلاقة الرابطة نظرياً بين متغيرات البحث، ويتم توضيح هذه التفاصيل وفق التطرق للنماذج الآتية:

١. **نموذج مجلس قيادة الشركات (2006):** يوضح النموذج أعلاه دور عناصر قيمة صاحب العمل في تحقيق النتائج المرجوة من استيعاب المواهب الرئيسة والالتزام بها، مع استمرار ظروف العمل في دفع المنظمة إلى التحويل من علاقة المعاملات إلى تبني علاقة أكثر ارتباطاً، هنالك حاجة لاستخدام عناصر (EVP) بشكل مختلف لأغراض الاحتفاظ والمشاركة، غالباً ما يجذب العاملون للوظائف في المنظمة عن طريق المكافآت وخصائص المنظمة، أيضاً المكافآت الملموسة، كذلك فرص العمل والتطوير مهمة للجذب، في حين أن المكافآت القائمة على الأداء والحياة المهنية مهمة للتحفيز والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين، أن التأكيد على قيمة صاحب العمل (EVP) بخاصة عند تقييمها في ضوء علاقة عمل مدى الحياة (Heger, 2007: 125).

ويجادل (Sejen & Yate, 2011: 23)، في أن العاملين يرغبون في رؤية صفقة العمل، وهم يسعون للعثور على هدف المنظمة فضلاً عن قيمتها، وهم يسعون إلى تقييم مدى تقدم المكافآت والفرص، كذلك إلى أي مدى يدعم العمل، والأشخاص والبيئة وقابليتهم على القيام بالعمل بفعالية في هذه العملية، إذا أدركوا قيمة أقل بين مدخلاتهم والقيمة النسبية التي يستخدمونها من عملهم، فقد يختارون تقليل جهودهم أو مغادرة المنظمة تماماً، هنالك حاجة لتحليل ونقد هذه النماذج بالاقتران مع الدراسات البحثية الأكاديمية المتاحة، من أجل الرؤية تحت الغطاء أو اكتساب فهم أعمق مع أخذ ذلك في الاعتبار، ستغطي مراجعة هذه النماذج أيضاً قضايا التباين كما تم التقاطها من قبل الباحثين والمؤسسين على التوالي، يقدم النموذج التالي كما هو منصوص عليه من قبل مجلس قيادة الشركات (2006)، نظرة عامة على بنية (EVP) ويوضحها كإطار شامل لتحقيق النتائج المرجوة من مشاركة العاملين والاحتفاظ بهم، كما موضح في الشكل أدناه:

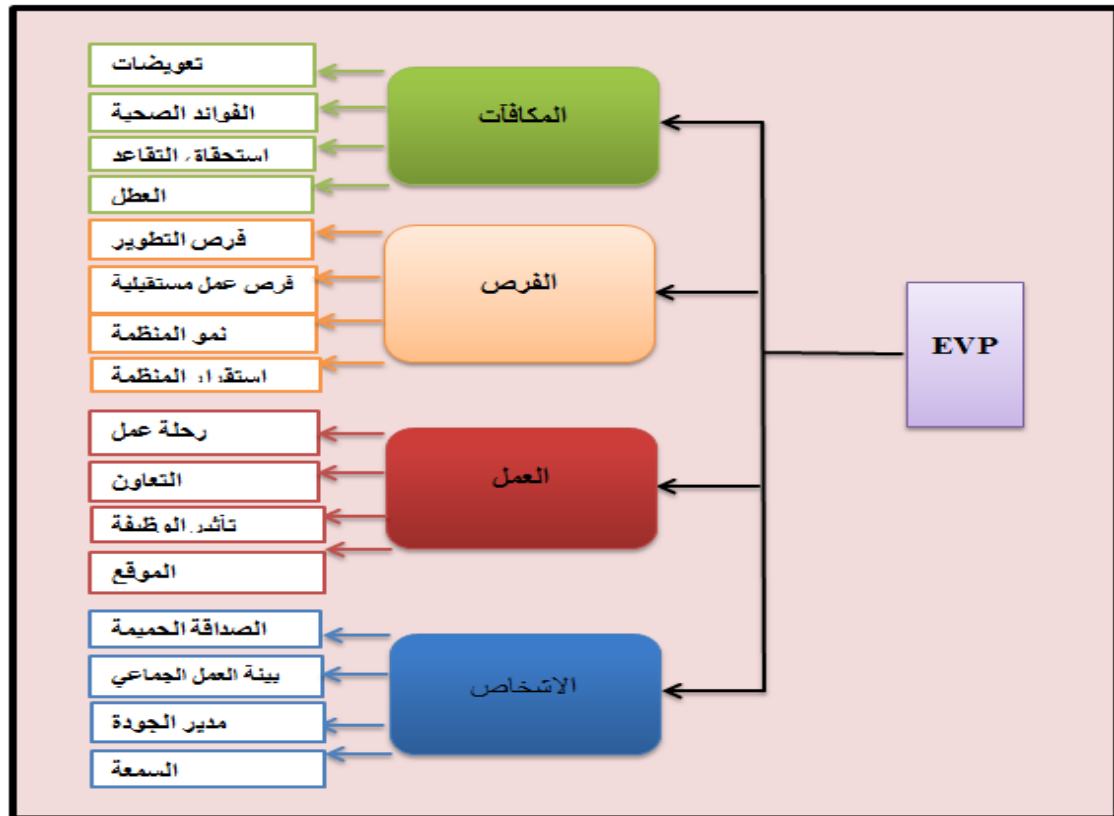


الشكل (٢): نموذج قيمة صاحب العمل (مجلس قيادة الشركة، ٢٠٠٦)، (بتصرف الباحثان).

Source: salalenna Ditiro, 2017, the Relationship between Employment Value proposition, work Engagement and Retention Among employees of A selected Bankin Bostswana, at the mandela metropolitan University, p; 17.

في ضوء مما تقدم يرى الباحث أن الإطار النظري أعلاه يتم قبول عناصر (EVP) التي تم التطرق لها في الإطار أعلاه على نطاق واسع، لتحقيق الحالات المرغوبة من مشاركة العاملين والاحتفاظ بهم، وأظهر الباحثون قيمة المكافآت، ومحتوى العمل، والفرص، كذلك الأشخاص في المنظمة وطريقة الاحتفاظ بالموهبة الهامة فضلاً عن تحفيز العاملين. (KPMG, 2014: 25). (Worldat, 2015: 240).

٢. نموذج (Jaco parreira, 2007: 34): إن التعريفات المفاهيمية والتشغيلية لما يجذب المواهب الرئيسية، جنباً إلى جنب مع المشورة المقابلة حول كيفية الاحتفاظ بها، تختلف اختلافاً كبيراً في الأوساط الأكاديمية، حيث توجد العديد من الأسئلة حول ما يشكل عرض القيمة، نتيجة لذلك أزداد أحباط قادة الموارد البشرية وزملائهم بسبب فشل استراتيجيات عرض قيمة صاحب العمل، التي أسفرت عن الموهبة المناسبة للأعمال، وقد تم تجميع قائمة ببعض السمات من أجل تقييم المنظمة، من حيث التشابه والتمييز والموثوقية الشاملة، مما يؤدي إلى القائمة الموحدة المكونة من هذه السمات، ويمكن توضيح هذه السمات من خلال الشكل الآتي:



الشكل (٣): نموذج قيمة صاحب العمل (بتصرف الباحثان) بالاعتماد على المصدر أدناه:

Source: Jaco parreira, (2007), An Analysis of An Employee Value proposition, mini-dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree masters of Business Administration at the Potchefstroom campus of the North-West University, p 34.

إن تلبية تفضيلات العاملين هو المحرك الأساس لجاذبية قيمة صاحب العمل وتطويرها، من خلال جذب المواهب والذي يحتاج إلى اختيار السمات الصحيحة لإدراجها وتحديدتها عن طريق إدراك العاملين، وكيفية تشكيل (EVP) اختيار سماتها يجب أن تعتمد قيمة صاحب العمل (EVP)

على السمات الحالية ذات الصلة بسوق العمل ويجب أن يتم تحديدها، حيث ستقوم المنظمة على أساس (EVP).

ثالثاً. أبعاد قيمة صاحب العمل: تنوعت الدراسات التي تطرقت إلى قيمة صاحب العمل، حيث تعددت المجالات التي قامت بها هذه الدراسات، وتم الاعتماد على (نموذج مجلس قيادة الشركات، ٢٠٠٦) في تحديد أبعاد البحث، حيث تم اعتماد أربع أبعاد لهذه المتغير تتمثل بـ (الأشخاص، المكافآت، الفرص، العمل)، ويمكن توضيح هذه الأبعاد كما يلي:

١. **الأشخاص people:** أدى تطور الأعمال في جميع مجالات الحياة البشرية بما ذلك العمل، إلى تغيير منظور المنظمة إلى رأس المال البشري بشكل كبير؛ لا يزال رأس المال البشري محركاً رئيساً للإبداع والابتكار (Heger, 2007)، في بيئة الأعمال سريعة التغيير تحتاج المنظمة إلى تعزيز نقاط القوة الفكرية والشخصية الفريدة للعاملين، وأن سلوك الإدارة العليا يمكن أن يكون لها تأثير كبير على النتائج الصحية للأشخاص (Bothma & Roodt, 2013).

ويعتبر (Liu, 2009) أهمية علاقات العمل الجيدة والدعم من زملاء العمل أمراً ضرورياً لتعزيز إحساس الأشخاص بالهوية والانتماء والصداقة، وكذلك لبناء الثقة والاستعداد ومشاركة الموارد، أما نقيض الدعم من زملاء العمل يؤدي إلى صراعات شخصية تعمل على تقليل الأداء (De Dreu & weingout, 2013).

يرى الباحث مما سبق أن الأشخاص يعتبرون هم المورد الأكثر أهمية بعامية والأشخاص الموهوبون بخاصة، هم الذين لهم الدور الرئيسي في تقدم المنظمة، وامتلاك العاملين والمنظمة لهذه القيمة التي يسعى الجميع إلى تحقيقها.

٢. **المكافآت Rewards:** يسلط الضوء (Workatwork, 2015, 15) على أن التعويض النقدي يعد محورياً في علاقة العمل ولم يتم تقديم سوى القليل جداً خارجها، لأجل جذب القوى العاملة الماهرة ذات الأداء العالي وتحفيزها والاحتفاظ بها (Snelgar & Venter, 2013)، إن المكافآت ذات المغزى يجب أن تلتقط كل شيء يقدره العاملون في علاقة العمل، واستحقاقهم لكونهم أعضاء في المنظمة ومكافآتهم تبني على الأداء المتميز (Costello, 2010).

ويؤكد (Scott, McMullen & Royal, 2012) على أنه يجب أن تستجيب الإدارة لقدرة السوق التنافسية، على أن تكون بنفس القدر والاهتمام بقضايا العدالة والأنصاف كما يتوقعها العاملون، إذا فشلت أنظمة المكافآت والسياسات والبرامج في استيعاب التصور الداخلي والخارجي للعدالة، فلن تكون لها القابلية على جذب العاملين والاحتفاظ بهم وإشراكهم بتحقيق قيمة صاحب العمل (Milkov, et al., 2011).

٣. **الفرص opportunities:** ان الفرصة التي يظل فيها الدور الأساسي للشخص الذي يعمل على الفرصة أقل من الواقع (Davidsson, 2015: 680).

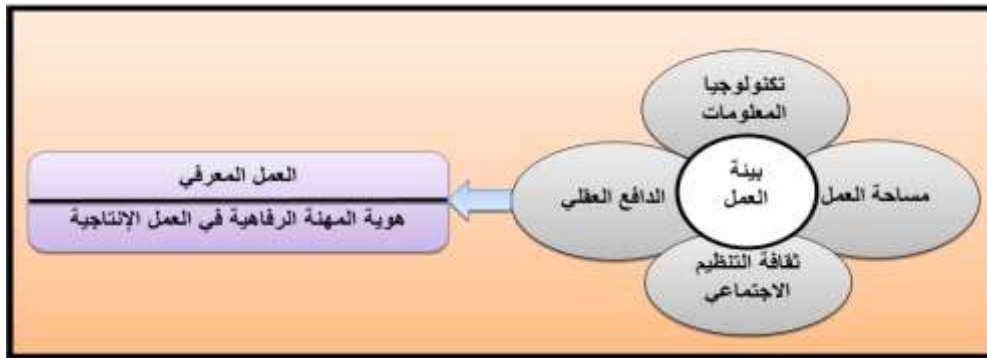
ليس من المستغرب أن بعض العاملين غير قادرين على رؤية الموقف كفرصة، لأنهم لا يستطيعون رؤية بعض الظواهر أو فهم معانيها أو إمكانية جني الأرباح، ليكون لها الدور الحقيقي في تحقيق قيمة صاحب العمل (Mary George, et al., 2016: 200).

وحذر (Inn & Crowel, 2015: 60) من أن رياح التغيير هذه ستكتسح في النهاية بيئة الأعمال الحالية، لذلك هنالك حاجة متزايدة لبناء خط انابيب المواهب من خلال تسريع تنمية المهارات وإدارة النمو الوظيفي للعاملين. ويحذر (Sejen & Yates, 2011: 101) من أنه مع

استمرار تعافي الاقتصاد يجب أن تتوقع المنظمة أن تبدأ أفضل المواهب في البحث في مكان آخر عن فرص أخرى تلبي احتياجاتها، يجب أن تكون المنظمة مستعدة بشكل استراتيجي للتعامل مع التأثير السلبي لتوسيع فرص سوق العمل مثل نوايا تغيير الأعمال.

٤. **العمل work:** يتمتع العاملون بالموارد المعرفية (التعلم) والعاطفية (الحيوية) عندما يزدهرون في مكان العمل، فإن مشاركتهم في العمل ستعزز بدورها المنظمة التي يعملون فيها، لذلك فإن العمل كنتيجة للنجاح في العمل (جعفور وباعمر، ٢٠١٨: ٧٠٩)، يمكن تعريف العمل في اللغة: "على أنه الفعل بقصد، عمل عملاً: صنع ومهن"، أما في الاصطلاح يعني نشاط إنساني إرادي مقترن بجهد، بهدف تحقيق نفع غير اللعب واللهو (المنجد في اللغة والاعلام، ٢٠١٢: ٥٣٠).

يرى الاقتصاديون أن العمل عنصر مهم من حيث قوة العمل، والذي من خلاله تحصل المنظمة والعاملون على حد سواء على أشياء نافعة، ويعتبر آدم سميث أن العمل هو المقياس الحقيقي للقيمة (مسلم، ٢٠٠٧: ٢٧)، كذلك يمكن للإنسان من بذل طاقة جسدية عند قيامه أو ممارسته للعمل، حيث يمكن اعتبار العمل هو الفيصل بين كل الموارد البشرية (البشر) (عائشة التايب، ٢٠١١: ١٥)، والسعي لجذبهم واكتسابهم واستيعابهم حتى تحقق هذه المنظمة قيمة صاحب العمل (خروف حياة، ٢٠٠٦: ٧٢)، ومن هنا يمكن توضيح هذه الممكنات التي تعزز وتدعم عمل المنظمة والعاملين وصولاً للأهداف المنشودة، والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل (٤): ممكنات العمل المعرفي

المصدر: من إعداد الباحثان.

Source: Jussi okkonen, et al., (2018), Enalers and restraints of knowledge work-Implications by certain profession, cogent Business & management, p 7.

مما سبق يرى الباحث أن العمل يحتاج إلى أخلاقيات معينة لتجاوز الصعوبات التي تعترضه والتعامل معها، ولا تتناقض هذه الصعوبات عند الدخول في بيئة العمل الحديثة التي تعتمد على المعرفة وأساليب العمل التقنية، التي تتميز بالرقمنة وكميات كبيرة من المعلومات، بشكل عام أصبح العمل أكثر في المعرفة.

المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج البحث الحالية الميدانية واختبار فرضياتها

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، فضلاً عن تحليل البيانات الأساسية في عينة البحث، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط للمتغيرات، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من البحث ومن استخدام تحليل المسار في عملية اختبار الفروض، وهي كالتالي:

وصف وتشخيص متغيرات البحث

أولاً. وصف متغيرات قيمة صاحب العمل وتشخيصها: عدت قيمة صاحب العمل ضمن متغيرات البحث الحالية الثلاثة متغيراً تابعاً، يتضمن هذا المتغير (20) سؤالاً موزعاً على أربع أبعاد وكانت أسئلة هذه الأبعاد موزعة حسب طبيعة كل بعد، حيث تضمن بعد (المكافآت) (6) أسئلة بينما بعد (الفرص، العمل) تضمن (5) أسئلة لكل منهما، أما بعد (الأشخاص) تضمن (4) أسئلة، وهذا ما تم الاتفاق عليه بعد تحكيم استمارة الاستبانة من قبل السادة المحكمين حيث ظهرت بهذا الشكل بما يتلاءم مع طبيعة البحث وتغطيتها، وكما موضح بالجدول (٢) أدناه:

الجدول (٢): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد لقيمة صاحب العمل وأبعادها

المتغير	العبارة (رمز المتغير)	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		الانحراف المعاري	نسبة الاستجابة
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة		
المكافآت	X50	167	41.4	131	32.5	85	21.1	14	3.5	6	1.5	0.945	82%
	X51	142	35.2	159	39.5	82	20.3	15	3.7	5	1.2	0.904	81%
	X52	156	38.7	145	36	78	19.4	17	4.2	7	1.7	0.951	81%
	X53	132	32.8	176	43.7	67	16.6	16	4	12	3	0.961	80%
	X54	134	33.3	145	36	83	20.6	22	5.5	19	4.7	1.081	78%
	X55	132	32.8	145	36	89	22.1	25	6.2	12	3	1.027	78%
المعدل العام		35.7		37.3		20.0		4.5		2.5			
المجموع		73.0		20		7.0		3.99		0.978		80%	
الفرص	X56	152	37.7	160	39.7	56	13.9	26	6.5	9	2.2	0.988	81%
	X57	124	30.8	175	43.4	68	16.9	28	6.9	8	2	0.965	79%
	X58	134	33.3	163	40.4	72	17.9	23	5.7	11	2.7	0.993	79%
	X59	141	35	152	37.7	63	15.6	29	7.2	18	4.5	1.092	78%
	X60	130	32.3	153	38	75	18.6	31	7.7	14	3.5	1.057	78%
المعدل العام		33.82		39.84		16.58		6.8		2.98			
المجموع		73.66		16.58		9.78		3.948		1.019		79%	
العمل	X61	150	37.2	137	34	79	19.6	23	5.7	14	3.5	1.054	79%
	X62	144	35.7	153	38	75	18.6	20	5	11	2.7	0.995	80%
	X63	145	36	157	39	66	16.4	27	6.7	8	2	0.986	80%
	X64	135	33.5	159	39.5	77	19.1	23	5.7	9	2.2	0.978	79%
	X65	143	35.5	150	37.2	71	17.6	26	6.5	13	3.2	1.039	79%
المعدل العام		35.58		37.54		18.26		5.92		2.72			
المجموع		73.12		18.26		8.64		3.97		1.0104		79.4%	
الأشخاص	X66	168	41.7	154	38.2	55	13.6	16	4	10	2.5	0.96	83%
	X67	154	38.2	172	42.7	45	11.2	20	5	12	3	0.978	82%
	X68	171	42.4	145	36	50	12.4	27	6.7	10	2.5	1.017	82%
	X69	174	43.2	152	37.7	46	11.4	22	5.5	9	2.2	0.973	83%
المعدل العام		41.375		38.65		12.15		5.3		2.55			
المجموع		80.025		12.15		7.85		4.11		0.982		82.5%	

إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني.

١. المكافآت: من خلال هذا البعد (المتغير) وكما موضح في الجدول (٢) بالمتغيرات الفرعية (X55-X50)، وذلك بنسبة اتفاق بلغت نسبته (73%)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (3.99)، وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ نسبته (3)، وانحراف معياري بلغ (0.978)، وأن أعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية لبعد المكافآت التي شاركت في تحقيق إيجابية هذا البعد تتمثل بالمتغير (X50)، التي بلغت نسبته (82%) إذ أشار العاملون عينة البحث إلى أن (توجد قدرة تنافسية في منظماتنا لحزمة التعويضات المالية للوظيفة)، ويعزز ذلك الوسط الحسابي البالغ نسبته (4.09)، وانحراف معياري قدره (0.945) ونسبة استجابة مقدارها (82%)، في حين كانت أدنى استجابة للمتغيرات الفرعية للمكافآت للمتغير (X54) وقد بلغت نسبته (78%) بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (3.88) (1.081) على التوالي ونسبة الاستجابة الأضعف بلغت (78%)، وهذا يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى.

٢. الفرص: عبر هذا البعد (المتغير) كما موضح في الجدول (٢) بالمتغيرات الفرعية (X60-X56)، وذلك بنسبة اتفاق بلغت نسبته (73.66%)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (3.948)، وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ نسبته (3)، وانحراف معياري بلغ (1.019)، وأن أعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية لبعد الفرص التي شاركت في تحقيق إيجابية هذا البعد تتمثل بالمتغير (X56)، التي بلغت نسبته (81%) إذ أشار العاملين عينة البحث إلى أن (تتوفر الفرص التنموية والتعليمية في الوظيفة والمنظمة)، ويعزز ذلك الوسط الحسابي البالغ نسبته (4.04)، وانحراف معياري قدره (0.988) ونسبة استجابة مقدارها (81%)، في حين كانت أدنى استجابة للمتغيرات الفرعية للفرص للمتغير (X60) وقد بلغت نسبته (78%) بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (3.88) (1.057) على التوالي ونسبة الاستجابة الأضعف بلغت (78%)، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية.

٣. العمل: من خلال هذا البعد (المتغير) وكما موضح في الجدول (٢) بالمتغيرات الفرعية (X65-X61)، وذلك بنسبة اتفاق بلغت نسبته (73.12%)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (3.97)، وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ نسبته (3)، وانحراف معياري بلغ (1.0104)، وأن أعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية لبعد العمل التي شاركت في تحقيق إيجابية هذا البعد تتمثل بالمتغير (X62)، التي بلغت نسبته (80%) إذ أشار العاملين عينة البحث إلى أن (توفر الوظيفة فرصة للعمل على مشاريع رائدة متطورة)، ويعزز ذلك الوسط الحسابي البالغ نسبته (3.99)، وانحراف معياري قدره (0.995) ونسبة استجابة مقدارها (80%)، في حين كانت أدنى استجابة للمتغيرات الفرعية للعمل للمتغير (X65) وقد بلغت نسبته (79%) بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (3.95) (1.039) على التوالي ونسبة الاستجابة الأضعف بلغت (79%)، وهذا يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

٤. الأشخاص: من خلال هذا البعد (المتغير) وكما موضح في الجدول (٢) بالمتغيرات الفرعية (X69-X66)، وذلك بنسبة اتفاق بلغت نسبته (80.25%)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (4.11)، وهو أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ نسبته (3)، وانحراف معياري بلغ (0.982)، وأن أعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية لبعد الأشخاص التي شاركت في تحقيق إيجابية هذا البعد تتمثل بالمتغير (X69)، التي بلغت نسبته (83%) إذ أشار العاملون عينة البحث إلى أن (لدى الأفراد سمعة طيبة مرتبطة بسمعة منظماتنا)، ويعزز ذلك الوسط الحسابي البالغ

نسبته (4.14)، وانحراف معياري قدره (0.973) ونسبة استجابة مقدارها (82%)، في حين كانت أدنى استجابة للمتغيرات الفرعية للأشخاص للمتغير (X67) وقد بلغت نسبته (82%) بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (4.08) (0.978) على التوالي ونسبة الاستجابة الأضعف بلغت (82%)، وهذا يدل على قبول الفرضية الرابعة.

إن أغلب العبارات الخاصة بإدارة المعرفة يزداد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على تلك الأبعاد في المجتمع موضع البحث تحقق مستوي موافقة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عاماً مرتفعاً جداً.

ويلاحظ من الجدول أن البعد (الأشخاص) جاء في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.11)، بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (82.5%) أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للبعد (الفرص) حيث بلغ متوسطها (3.948)، وأهمية نسبية بلغت (79%) كما موضح في الجدول (٢)

وبناءً على ما جاء أعلاه من قبول الفرضيات الفرعية يدل هذا على قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن (تتوافر متطلبات قيمة صاحب العمل في المنظمة المبحوثة (اجمالياً).

ثانياً. الأهمية النسبية لأبعاد قيمة صاحب العمل:

الجدول (٢): الأهمية النسبية لأبعاد قيمة صاحب العمل من وجهة نظر العينة المبحوثة

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة %
١	المكافآت	3.99	80%
٢	الفرص	3.948	79%
٣	العمل	3.97	79.4%
٤	الأشخاص	4.11	82.5%

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. تستهدف المنظمة المبحوثة وفقاً لإجابات أفرادها على زيادة بعد المكافآت التي يستفيد منها العاملون في تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم ويمكن تفسير هذه النتيجة على قدر المنظمة المبحوثة للتمتع بقدرة تنافسية لحزمة التعويضات المالية والصحية والتقاعدية وما يتوفر لدى العاملين من رضا عن المنظمة التي يعمل بها.

٢. ركزت المنظمة المبحوثة وفقاً لبعدها الفرص على الفرص التي تقدمها المنظمة للارتقاء والتسلق في سلم المنظمة الوظيفي ويمكن تفسير هذه النتيجة على توفير الفرص التنموية والتعليمية وتحقيق نمو خاص بها والعمل على ترقية العاملين على أساس كفاءاتهم واجازاتهم لا اعتبارات أخرى والتمتع بالاستقرار بالوظيفة.

٣. تحقق المنظمة المبحوثة وفقاً لإجابات أفراد العينة المبحوثة لتحقيق العمل الذي يتطلع إليه العاملون والذي يعبر عن الطبيعة الفعلية للوظيفة ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى وأن المهام الوظيفية تتطلب العمل الخارجي (السفر خارج البلد) لأدائها وتوفير فرصة للعمل على مشاريع رائدة ومتطورة تتناسب مع مسؤوليات الوظيفة المناطة إليهم.

٤. تعمل المنظمة المبحوثة إلى نشر الثقافة التي تناسب العاملين الجدد وإمكانية إتاحة فرص عمل لبناء علاقات اجتماعية مع العاملين وبث روح التعاون بين العاملين وإقامة علاقات جيدة وتمتع عاملها بسمعة طيبة تعكس سمعة المنظمة ككل.

ثانياً. التوصيات:

١. التأكيد على الجوانب المعرفية والمهارات السلوكية المتعلقة بالموارد البشري، التي تعزز مستويات مرونتها خاصة أن مجالات عمل المنظمة غير مستقرة، وذلك عبر محاولة إدارة المنظمة المبحوثة دمج العاملين في مختلف الأقسام في نشاط من نشاطاتها نحو هدف مؤقت، مما يسهم ذلك في اكتساب معرفة متنوعة من خلال طبيعة عمل الأقسام الأخرى.
٢. التركيز على ضرورة امتلاك الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة لأفكار مختلفة ووجهات يمكن أن تخدم تلك المنظمة من إنجاز عملياتها المتعددة ضمن المجتمعات المختلفة، وفي تنوع ما تقدمه من حلول مقترحة للمشكلات التي تواجه المنظمة.
٣. إعطاء المزيد من التركيز بشريحة المستفيدين من خدمات المنظمة المبحوثة، وذلك بتصنيفهم إلى عدة مستويات وتحديد احتياجاتهم والعمل على إنشاء قاعدة بيانات ثابتة ومشاركة فيما بينهم، بغية إيصال خدماتها إلى أكبر عدد ممكن دون تكرارها إلى على الزبائن المستفيدين.
٤. معالجة العاملين ذوي القدرات المنخفضة من خلال إعداد البرامج والدورات التدريبية التي تزيد من مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم المعرفية من أجل رفع قيمة المنظمة المبحوثة.
٥. ضرورة استخدام المنظمة المبحوثة أحدث التقنيات في تنفيذ عملياتها من خلال تهيئة المعدات والبنية التحتية والآليات التي تتلائم مع طبيعة عمل المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة التي تسعى تلك المنظمة إلى تحقيقها.
٦. ضرورة تبادل المعارف وإقامة تحالفات بين المنظمة المبحوثة ضمن بيئات العمل المتشابه فيما يتعلق بتنفيذ أعمالها وخططها المستقبلية، وذلك بغية تحقيق النتائج المتميزة والنجاح لهذه العمال عبر تبني مداخل وإرساء قواعد التعاون وفق آليات تساعد على تكامل عمل المنظمة المبحوثة ضمن القطاع الذي تعمل به.
٧. ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة بالجوانب البيئية، ومحاولة الحفاظ عليها من خلال الحملات التعاونية والإرشادية لنشر الثقافة البيئية الخضراء واستدامتها لما لذلك من أثر كبير في ديمومة المجتمع لكون الجانب البيئي جزء مهم من إطار عمل المنظمة الصناعية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. خروف حياة، (٢٠٠٦)، تطورات العمل لدى إدارات الهيئة الوسطى والعمال المتنفذين، رسالة ماجستير منشورة، الجزائر.
٢. ربيعة جعفر، الزهرة باعمر، (٢٠١٨)، مفهوم العمل لدى الأساتذة الجامعية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد ٣٩، بابل، العراق.
٣. عائشة التايب، (٢٠١٨)، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية، ط١، القاهرة، مصر.
٤. مسلم، محمد، (٢٠٠٧)، مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة، العدد ٤، الطبعة الثانية، الجزائر.
٥. المنجد في اللغة والاعلام، (٢٠١٢)، دار المشرق، بيروت، لبنان.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Black, S., (2007), the employee value proposition: How to be an employer of choice. Pozyskano z: <http://knowledge.insead.edu> (30.10. 2015).
2. Bluen, S., (2014), Talent marketing Emerging marketing: knowers publishing Randburg, south Africa.
3. Boltax, J., (2011), Love Emor loseEm: Relationship Talented Employees, CPA prac, mgmt., F, P:7-19.
4. Bothma, C. F., & Roodt, G., (2013), the validation of the turnover intention scale. SA Journal of Human Resource Management, 11(1), 1-12.
5. Browne, R., (2012), Employee value proposition. Beacon Management Review, 2, 29-36.
6. Browne, R., (2012), Employee Value Proposition Beacon Management Review, p:30, 29-36.
7. Davidsson, P., (2015), Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. Journal of business venturing, 30(5), 674-695.
8. De Dreu, C. K., & Weingart, L. R., (2003), Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. Journal of applied Psychology, 88 (4), 741.
9. Heger, B. K., (2007), Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study. Organization Development Journal, 25(2), P121.
10. Janna Linden, (2017), Developing Employer Brand to Attract Talent, journal International Business, minBos15, Turku university of Applied Sciences; p;15
11. Launchpad, (2015), How to Build the complete Employer Value proposition: <https://www.aat.org.uk/about-aat/press-releases/britains-workers-value-companionship-recognition-over-big-saiary>.
12. Liu, X., Zhao, H., & Zhao, X., (2018), Absorptive capacity and business performance: The mediating effects of innovation and mass customization. Industrial Management & Data Systems.
13. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B., (2014), War for talent–time to change direction. KPMG International, 1-2.
14. Nick Kemsley, (2014), Employer Value Proposition-Time for HR to up its game, Henley Business School, P: 8 [ww.henley.ac.uk/HR](http://www.henley.ac.uk/HR).
15. Raj, A. B., (2020), Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: Moderating role of psychological contract and social identity. South Asian Journal of Business Studies.
16. Rigoni, B., & Nelson, B., (2016), Do employees really know what's expected of them. Business Journal.
17. Roth, H., (2014), changing the faces of leadership: Executive Advancement for professional of colour, Massachusetts school of professional psychology unpublished papers, Retrieved on Jaly. https://works.bepress.com/hannah_roth/3/.

18. Siew Inn, W. T., & Crowell, B., (2015), Organizations & managers must reassess how they view CAREER DEVELOPMENT. TD: Talent Development, 69(9), 42-46.
19. Snelgar, R. J., Renard, M., & Venter, D., (2013), an empirical study of the reward preferences of South African employees. SA Journal of Human Resource Management 11(1), 1-14.
20. Sons, J. W., (2015), the Worldat Work Handbook of Compensation, Benefits, and Total Rewards: A Comprehensive Guide for HR Professionals.
21. Watson, T., (2010), Creating a sustainable rewards and talent management model: Results of the 2010 global talent management and rewards study. Retrieved on September, 13, 2010.
22. Yates, K., & Sejen, L., (2011), Employee value propositions: Creating alignment, engagement and stronger business results. Society for Human Resource Management webcast. Webcast notes retrieved from: [www. Shrm: org/multimedia/webcasts/Documents/11evp. pdf](http://www.shrm.org/multimedia/webcasts/Documents/11evp.pdf).