

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين (دراسة ميدانية: على مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان)

أمينة عبدالحليم خدام¹، هاني جزاع ارتيمة²، باسمة بدر³

¹ قسم نظم المعلومات الإدارية- كلية الأعمال- جامعة عمان العربية- الأردن

² أستاذ دكتور- قسم الإدارة- كلية المال والأعمال- جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن

³ باحثة- جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن

¹ amineh-khaddam@aa.u.edu.jo, ² drhaniirtaimah@yahoo.com, ³ basema.b.80@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.8.1.10>

تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٠/٢/٢٥

تاريخ استلام البحث: ٢٠١٩/١٢/١٩

الملخص:

هدفت الدراسة للتحري عن وجود أثر مباشر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، وكذلك قياس الأثر المعدل لتمكين العاملين في أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في المنظمات الذكية، وتمثل مجتمع الدراسة من مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، العاملة في العاصمة عمان والتي وافقت أن تكون جزءاً من هذه الدراسة، وتألقت وحدة التحليل من جميع العاملين في المستويات الإدارية في الصيدليات المبحوثة، واعتمدت الدراسة العينة الميسرة، وقد تم توزيع (٥٠) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (٤٤) استبانة، كان منها (٢) استبانة غير قابلة للتحليل، ليصبح عدد الإستانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي (٤٢)، أي ما نسبته (٨٤,٠٪) من إجمالي الإستانات الموزعة، حيث تم استخدام برمجية (SPSS) لغايات التحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، حيث أظهرت نتائج التحليل الجزئي أن كل من (الاستقطاب والتعيين، والتحفيز) قد حققت إسهاماً بالتأثير في المنظمات الذكية، بينما (التدريب والتطوير، وتقييم الأداء) لم تحقق إسهاماً بالتأثير بشكل مباشر وإنما تكون داعمة لاستراتيجيات الموارد البشرية لإحداث التأثير في المنظمات الذكية، وكذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتمكين العاملين في تعديل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المنظمات الذكية، الصيدليات العاملة في العاصمة عمان، الأردن.



الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

يستعرض هذا الفصل مشكلة الدراسة وبيان أهميتها من خلال الجانب الأكاديمي والجانب الميداني، وكذلك أهدافها ومبرراتها بالإضافة إلى توضيح النموذج الذي يمثل اللبنة الأساسية التي تركز عليها الدراسة والذي تنبثق منه فرضيات الدراسة، كما يسلط الضوء على التعريفات الإجرائية والدراسات السابقة بشقها العربية والأجنبية.

المقدمة:

إن إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تتضمن طرق وأساليب إستراتيجية وشاملة لإدارة الأفراد، فمع تميز هذا العصر بالخبرات والقدرات والمهارات الإبداعية الخلاقة والوعي الثقافي التنظيمي، كان لا بد من إنشاء بيئة عمل إيجابية من خلال الموظف الفعال وبناء علاقات وإدارة البرامج والسياسات والإجراءات التي تعزز هذا الجهد.

ولن يتأتى ذلك إلا من خلال استراتيجيات فعالة لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. بالحصول عليها واستقطابها وتنميتها وتدريبها وصيانتها ودفعتها وتحفيزها بشتى السبل ومراجعة تلك الاستراتيجيات والرقابة على تطبيقها للتعديل وإعادة التطوير في ضوء التغيير والتحسين المستمر والمعرفة المتجددة لرأس المال البشري (عامر، ٢٠١١).

يستخدم مصطلح المنظمات الذكية لوصف المنظمات المعتمدة على المعرفة والترابطة والمتكيفة ديناميكياً والتي تستجيب للأشكال التنظيمية الجديدة والممارسات الناشئة (Chan, 2006, 102). أن تكون ذكياً يعني أن تكون قادراً على اتخاذ وتنفيذ القرارات الجيدة التي تشتمل على جمع وتحليل المعرفة المناسبة حول الأسواق، والمنتجات، والموردين، والعملاء، والمنافسين، وغير ذلك. لكن المسار من بيانات الأولية من البيئة وحتى الوصول إلى المعرفة ليس بسيطاً، بل على العكس، يمكن أن يكون صعباً للغاية (Lazarevic & Lukic, 2015). مع أخذ ذلك في الاعتبار، من الواضح أن المنظمات الذكية في القرن الحادي والعشرين ستكون تلك المنظمات التي تستخدم جميع الموارد المتاحة لتصبح أفضل وأسرع وأذكى وأكثر صرامة في العديد من الأنشطة الرئيسية، وأولئك الذين يستخدمون التقنيات بنجاح لإجراء عملياتهم والأنشطة (Wasterman, Bonnet, McAfee, 2014).

لذا، أدركت العديد من المنظمات أنه لا بد من السعي وراء الأساليب والأدوات التي تعزز النواحي الإيجابية في بيئة المنظمة وتدفع الأفراد باتجاه الوصول للإداء العالي، حيث وجدت العديد من الدراسات أن التمكين كان له آثار إيجابية في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، إضافة إلى حفزهم للمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات، وبالتالي الشعور بالملكية النفسية للمنظمة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى الدور المعدل لتمكين العاملين لأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الذكية، في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد الموارد البشرية المؤهلة أساس نجاح المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها أو قطاعاتها وأحجامها، إذ تعد الموارد البشرية أهم الموارد الإنتاجية على الإطلاق، بما في ذلك التكنولوجيا والمال، إذ إن كل الموارد الإنتاجية بدون الإنسان ستبقى معطلة وبلا حراك، كما والموارد البشرية تعد الأداة الاستراتيجية المرنة التي تستطيع من خلالها المنظمات المنافسة في ضوء التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، لذا فقد صبّت إدارات العديد من المنظمات جُل اهتمامها على مهارات الموارد البشرية وكيفية تطويرها وتحفيزها ودعمها واستخدام كافة الآليات والعمليات التي تعزز من أدائها، وأحد أهم هذه الآليات هو التمكين.

ويعد التمكين الإداري مفهوماً معاصراً، يوفر للموظفين منها زيادة الاستجابة التنظيمية للقضايا والمشكلات، وكذلك زيادة الإنتاجية، إضافة إلى درجة أكبر من التزام الموظف بالأهداف التنظيمية وبالتالي تحقيق الأهداف. وهذا يدفع المنظمات إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد لحل المشكلات ومواجهة المواقف الإدارية، كما يتطلب منحهم الفرص للمبادأة والتحمدي من خلال تخويل الصلاحيات، وإعطائهم المسؤوليات لاتخاذ القرارات والتعاون والمشاركة باتجاه تحقيق الأهداف، حيث أصبح المديرين يتجهون إلى إيجاد حلول سريعة وذكية للمشاكل التي تواجههم أو القرارات التي يجب أن يتخذوها، فلجؤوا إلى توظيف الذكاء الفردي والفطري لدى العاملين في المنظمة، وقد أدت سرعة التغيرات العالمية إلى السعي لمشاركة المنظمة مع المجتمع الإنساني في السعي لزيادة القدرة عند العاملين في المنظمة لتحقيق التكيف الإيجابي مع هذه التغيرات وجعلها ذات خصائص مميزة. فأصبحت المنظمة وفق المنظور المنظمي بحاجة إلى عمليات أكثر فاعلية وذكاء لغرض دعم عملية اتخاذ القرار، والوصول إلى أهدافها بأقصر الطرق، وأكثرها فاعلية وللتعامل مع التحديات والصعوبات والتطورات التي قد تطرأ في بيئة المنظمة، ويكون ذلك بتوظيف ما لدى المنظمة من قدرات عقلية وذهنية وتسخيرها لتحقيق أهداف المنظمة.

في ضوء ما سبق تتجسد مشكلة الدراسة في الإجابة على تساؤل مهم هو:

ما أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الذكية، عندما يكون الدور المعدل لتمكين العاملين في مجموعة من الصيدليات العاملة في

محافظة العاصمة عمان؟

وينبثق من السؤال أنف الذكر الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان؟
٢. ما مستوى تطبيق مفهوم المنظمة الذكية {فهم البيئة، إيجاد البدائل الاستراتيجية، التعلم المستمر، العمليات الذكية، الذكاء الجماعي} في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان؟

٣. ما هو واقع تطبيق تمكين العاملين في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان؟
٤. ما أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان؟
٥. ما هو الدور الذي يلعبه تمكين العاملين في تعديل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان؟

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من خلال جانبين رئيسيين وهما الجانب الأكاديمي، والجانب الميداني.

الأهمية الأكاديمية:

تناولت الدراسة ثلاثة متغيرات في غاية الأهمية وهم (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المنظمات الذكية، وتمكين العاملين)، سيما وجود المنظمات في بيئات شديدة المنافسة في شتى المجالات، حيث أصبح امتلاك المعلومة لدى المنظمة هي الثروة الحقيقية. وتأتي أهمية هذه الدراسة من أنها تناولت متغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} من منظور المنظمة الذكية بأبعاده {فهم البيئة، إيجاد البدائل الاستراتيجية، التعلم المستمر، العمليات الذكية، الذكاء الجماعي} في ظل وجود متغير تمكين العاملين كمتغير معدل للأثر بين متغيري استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمنظمة الذكية؛ وحيث أن الدراسة تقيس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الذكية، عندما يكون الدور المعدل لتمكين العاملين يتوقع أن تقدم مادة علمية مفيدة تثرى المكتبة الإدارية وتفتح آفاق جديدة لها علاقة بمتغيرات الدراسة.

الأهمية الميدانية:

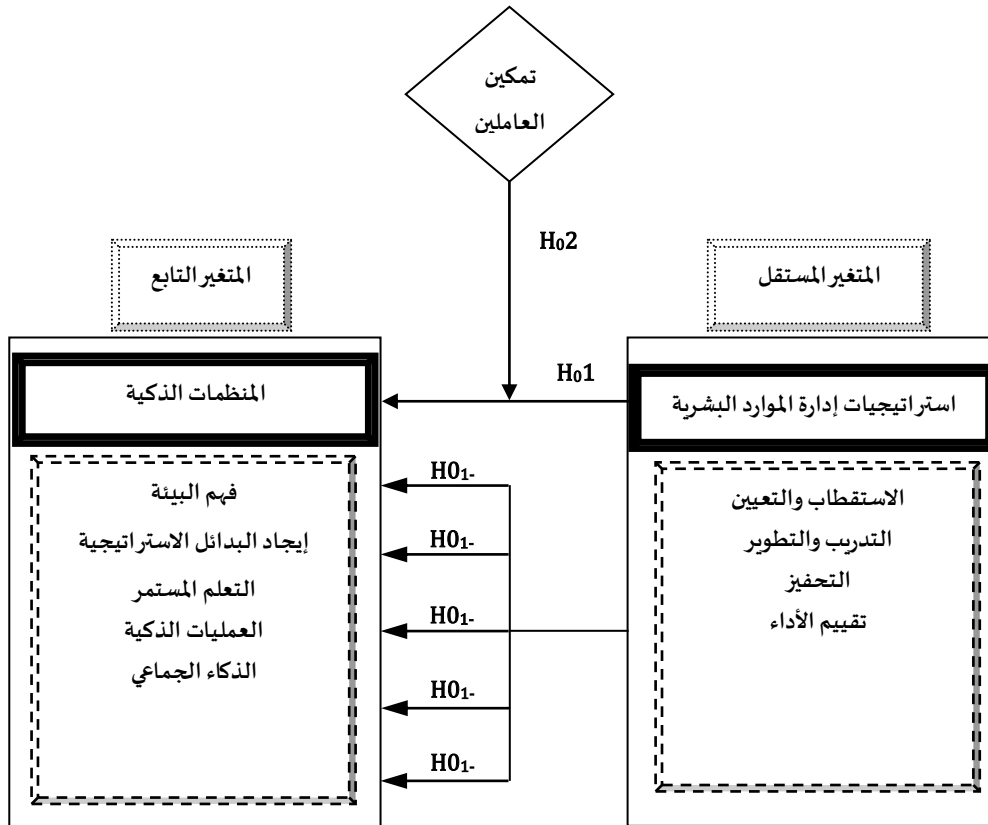
وتظهر الأهمية الميدانية من خلال النتائج التي قد تتوصل إليها وبالتالي تقدمها هذه الدراسة بعد تحليل بياناتها للتعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الذكية، الدور المعدل لتمكين العاملين في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، إذ تساهم الدراسة بتزويد المعلومات الضرورية للإدارة في جميع مستوياتها الدنيا، الوسطى، والعليا لاتخاذ القرارات الإدارية بالوقت المناسب.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى محاولة الكشف عن أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الذكية، عندما يكون الدور المعدل لتمكين العاملين في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، من خلال ما يلي:
١. التأطير الفكري والفلسفي لمتغيرات الدراسة من أجل توضيح مفاهيمها وأبعادها ومتغيراتها، وطبيعة العلاقة بينها بحسب الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.
 ٢. بيان مستوى ممارسة الإدارة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان.
 ٣. استكشاف مستوى ممارسة المنظمة الذكية بأبعاده {فهم البيئة، إيجاد البدائل الاستراتيجية، التعلم المستمر، العمليات الذكية، الذكاء الجماعي} في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان.
 ٤. تحديد الأثر المباشر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان.
 ٥. قياس مدى تأثير تمكين العاملين على تعديل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان.

أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل (١) أنموذج الدراسة الذي تم استخلاصه من واقع الأدبيات الإدارية ليشير إلى العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة.



شكل (١): أنموذج الدراسة، المصدر: إعداد الباحثون

- المتغير المستقل :
(أبو جليدة، ٢٠١٨)؛ (محمد، ٢٠١٥)؛ (Anyangwe, 2017)؛ (Nuangjamnong, Maj, 2017).
- أبعاد المتغير التابع :
(غنيم، ٢٠١٧)؛ (ردايدة، ٢٠١٦)؛ (Lazarevic, Lukic, 2015)؛ (Calin, Pargaru, Neacsu, 2015).
- المتغير المعدل:
(بويكر، ٢٠١٦)؛ (الزيدانيين، ٢٠١٥)؛ (Jaiswal, Joge, 2018)؛ (Raime et al., 2018).

فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة وأنموذج الدراسة تم بناء فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

H01: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان".

وينبثق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في فهم البيئة في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان".

H01-2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في إيجاد البدائل الاستراتيجية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان".

- H01-3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq ., .05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في التعلم المستمر في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان".
- H01-4: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq ., .05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في العمليات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان".
- H01-5: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq ., .05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في الذكاء الجماعي في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان".
- H02: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq ., .05$) لتمكين العاملين في تعديل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان".

التعريفات الإجرائية:

حسب متغيرات الدراسة ومن وجهة نظر الباحثون وأنموذج الدراسة تم التعريف لاستراتيجيات الموارد البشرية والمنظمات الذكية وتمكين العاملين كما يلي:

- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: هي تلك الخطوات المستقبلية التي تنعكس في أنشطة الإدارة وتمثل في {استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التحفيز، واستراتيجية تقييم الأداء}، وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة من الفقرة رقم (١) إلى الفقرة رقم (٢٠).
- المنظمات الذكية: المنظمات الذكية هي التي تتضمن عمليات مسح وتكيف مستمرة مع البيئة بالإضافة إلى إيجاد البدائل الاستراتيجية، والعمليات الذكية، والذكاء الجماعي، والتعلم المستمر، وتم قياس متغير المنظمات الذكية من خلال فقرات الاستبانة من الفقرة رقم (٢١) إلى الفقرة رقم (٤٥).
- تمكين العاملين: هي العملية التي يشعر من خلالها الفرد بالثقة والقدرة على العمل بنجاح وتنفيذ الأعمال والأنشطة المطلوبة منه من خلال امتلاكه للخبرة والمهارة، وتم قياس متغير تمكين العاملين من خلال فقرات الاستبانة من الفقرة رقم (٤٦) إلى الفقرة رقم (٥٤).

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

- هدفت دراسة (أبو جليلة، ٢٠١٨) إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. وأن هذه الشركات تواصل السعي للحصول على أفضل كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المرتبطة بأهدافها الإستراتيجية.
- أما دراسة (أحمد، إسماعيل، ٢٠١٨) فقد هدفت إلى التعرف إلى مدى وجود علاقة أثر بين أبعاد التمكين وخصائص المنظمة الذكية لدى المدراء في منظمات الأعمال في محافظة دهوك، العراق. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر معنوية بين أبعاد التمكين وخصائص المنظمة الذكية، وكانت أهم توصيات الدراسة ضرورة توافر معلومات دقيقة وموضوعية تضمن للمنظمة مواجهة البيئة الحالية والمستقبلية. كما هدفت دراسة (الدوري، ٢٠١٨) إلى تحديد أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي لشركة زين للاتصالات الأردنية، وتمثلت أبعاد التمكين بـ (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل)، أما أبعاد الأداء الوظيفي فكانت (أداء المهمة، الأداء السياقي)، وكانت أهم النتائج للدراسة أن هناك أثر لكل من بعدي (معنى العمل، واستقلالية العمل) على الأداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الأردنية.
- بينما دراسة (غنيم، ٢٠١٧) هدفت التعرف إلى أثر نظم المعلومات الإدارية على تعزيز بناء المنظمات الذكية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية لدى الكليات التقنية في قطاع غزة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين موارد نظم المعلومات الإدارية (الموارد البشرية، الموارد المادية، الموارد البرمجية، الموارد المعلوماتية، وموارد الشبكات) وتعزيز بناء المنظمة الذكية وأبعادها (فهم البيئة، الرؤية الاستراتيجية، التعلم المستمر، العمليات الذكية، والذكاء الجماعي) في الكليات التقنية بقطاع غزة.
- أما دراسة (ردايدة، ٢٠١٦) فقد هدفت إلى بيان أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في مراحل إدارة الأزمات (مرحلة الاكتشاف، مرحلة الاستعداد، مرحلة الاحتواء، مرحلة استعادة النشاط والتوازن، ومرحلة التعلم).

وجاءت دراسة (الزيادات، ٢٠١٦) لبيان أثر تمكين العاملين بأبعاده (فرق العمل، التدريب، التوجيه الذاتي، القدرة) في الأداء التسويقي بأبعاده (الحصة السوقية، الربح، المبيعات) في البنوك الإسلامية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين بأبعاده المختلفة له أثر في الأداء التسويقي وإن تمكين العاملين كاستراتيجية تعمل على صقل مهارات العاملين وتحفيزهم للمضي لتحقيق الأداء المتميز في ظل بيئة شديدة المنافسة. هدفت دراسة (بو بكر، ٢٠١٦) إلى معرفة مدى حجم العلاقة بين تمكين، وجودة حياة الوظيفة في ضوء متغير الثقة التنظيمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والمنهج الاستدلالي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. ووظف الإستبانة كأداة لدراسته، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين أفراد الحماية المدنية لولاية وهران كان منخفضاً نسبياً، وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للمقياس (أهمية العمل، حرية التصرف، الفاعلية الذاتية، التأثير)، وإن مستوى الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران- الجزائر كان متوسطاً، وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للمقياس (الثقة بالمشرفين، الثقة بزلاء العمل، الثقة بإدارة المديرية لكفاءتها، الثقة بإدارة المديرية لفعاليتها)، وإن مستوى جودة الحياة الوظيفية لأفراد الحماية المدنية لولاية وهران كان متوسطاً، وذلك من خلال الأبعاد الستة للمقياس (الالتزام التنظيمي، التكوين والتعليم، التصميم الوظيفي، فرق العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، التقليل من ضغوط العمل). كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين، والثقة التنظيمية، وبين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وأن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية و تمكين العاملين تختلف باختلاف متغير الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي.

وجاءت دراسة (Al-Kasasbeh, Al-Kasasbeh, AL-Faouri, 2016) بهدف دراسة أثر خصائص التنظيم الذاتي: رؤية استراتيجية واضحة، وثقافة الجدارة، ونظام الحوافز الداعمة، على الأداء الاجتماعي والبيئي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وكان أهم نتائج الدراسة: عدم وجود أثر لوضوح الرؤية الاستراتيجية وثقافة الجدارة على الأداء الاجتماعي والبيئي، بالمقابل كان هناك أثر لنظام الحوافز الداعمة على الأداء الاجتماعي والبيئي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

جاءت دراسة (Mohapatra, Mishra, 2019) بهدف بيان أثر تمكين الموظف كعامل رئيس في تحديد الأداء التنظيمي في الأسواق الناشئة" والتي تمت في الهند وحوالت مناقشة كيف تطورت فكرة تمكين الموظف على عدة عقود وكيف تمارسه المنظمات الرائدة المختلفة اليوم، وأيضاً تناقش فوائد تمكين الموظف وتختتم مع بعض الطرق لتنفيذ عملية تمكين الموظف بنجاح في السوق الناشئة، ونتج عن الدراسة مجموعة من النتائج كان أهمها: إن توفير بعض المزايا الملموسة يجعل الموظفين يشعرون بالتمكين إلى حد ما. ومع ذلك، فإن الشعور بالتمكين يتأثر أكثر بالعوامل الجوهرية. فعندما يتم منح الموظفين الحكم الذاتي للقيام بعملهم؛ حيث يتم تقييم آرائهم، ويشعرون بأن صعوباتهم مفهومة وبالتالي توفير نطاق كاف لهم للتعبير عن إمكاناتهم الكاملة ومن هنا يشعرون بالتمكين. وعلى الصعيد الآخر هناك عوامل أخرى تؤدي إلى إنشاء موظفين غير ممكنين وهذه العوامل قد تكون عوامل شخصية أو عوامل اجتماعية وتنظيمية مثل: (١) وجود سمة شخصية كتدني احترام الذات، والصفات غير القادرة على التكيف، (٢) التعرض لمواقف مرهقة وتميزات اجتماعية، (٣) العوامل التنظيمية مثل زملاء العمل غير المشجعين والمشرفين ونقص الوظائف الصعبة وما إلى ذلك.

أما دراسة (Jaiswal, Joge, 2018) بعنوان " Astudy on Impact of Psychological Empowerment on Employee Retention in " Technical Institutes of durg and Bhila دراسة عن تأثير التمكين النفسي على استبقاء الموظف في المعاهد الفنية في دورغ وبيلاي" حيث أجريت الدراسة في الهند وهدفت إلى معرفة آثار التمكين النفسي على استبقاء الموظف ونتج عن الدراسة: إذا كان الموظف يتمتع بصلاحيات نفسية، فهذا يعني أنه يشعر بالحرية في التعبير عن أفكاره وبالتالي سيكون أداء الموظفين أفضل في الوظيفة؛ حيث أصبح رأس المال البشري الممكن نفسياً المكون الرئيسي للنجاح المنظمي. وإن من السمات المهمة للفرق الناجحة، خاصة في المؤسسات القائمة على المعرفة، أنها تستثمر بدرجة كبيرة من التمكين النفسي أو سلطة اتخاذ القرار، الموظفون المعتمدون نفسياً هم دائماً مصدر قوة لأي مؤسسة لأنهم سيكون لديهم الدوافع الذاتية لأداء أعمالهم بشكل جيد. وأخيراً وجد أن التمكين النفسي يسهم في استبقاء الموظف.

أما دراسة (Raime et al., 2018) فهتفت إلى دراسة أثر تمكين الموظف والعمل الجماعي والحوافز على الرضا الوظيفي للموظف " أجريت على إحدى وكالات الخدمة العامة الواقعة في شمال ماليزيا. وكانت نتائج الدراسة تكشف أن جميع المتغيرات الثلاثة: الحافز، العمل الجماعي، وتمكين الموظف لها أثر كبير تجاه الرضا الوظيفي وعلى الرغم من أن تمكين الموظف يظهر تأثيراً على الرضا الوظيفي. ومع ذلك، فإن درجة الشدة صغيرة جداً مقارنة ببعدي الحافز والعمل الجماعي. قد يكون سبب حدوث هذا الاتجاه في وكالة الخدمات الحكومية هذه هو الطبيعة الاستبدادية التي يتم تطويرها بين الموظفين، فإن هذه الوكالة تتنبأ بأن السلطة المسيطرة في صنع القرار، حيث يتم تدريب جميع الموظفين ليكونوا مطيعين قدر الإمكان في اتباع التعليمات والمهام المقدمة، وأوضحوا لهم أن التعليمات التي تلقوها كانت مطلقة وليس لديهم سلطات لتفاديها. ثم بعد ذلك تم إطالة التسلسل الهرمي لسير العمل في عملهم اليومي حيث أصبح يتعذر على بعض الموظفين معرفة كيفية تمكين الموظف في عملهم اليومي. وبالتالي، لا يوجد تأثير لتمكين الموظف على الرضا الوظيفي.

كما جاءت دراسة (Chopra, 2017) بهدف دراسة أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الأداء المنظمي" والتي جرت في الهند، حيث تواجه المنظمات بيئة مضطربة تضعها أمام تحديات ناشئة في شكل ميزة تنافسية. وتشير الدراسة إلى أن الموارد البشرية هي إحدى الأصول للمنظمة والتي تلعب دوراً رئيساً في تحسين أداء المنظمة. فتركز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على إقامة صلة سببية بين الأهداف الاستراتيجية الشاملة للمنظمة واستراتيجيتها للموارد البشرية وتنفيذها. وتخلص هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية الجيدة وأداء الأعمال. وإن فهم العلاقة الإيجابية بين ممارسات SHRM والأداء التنظيمي للأعمال تمكن مديري الموارد البشرية لتصميم البرامج التي من شأنها أن تؤدي إلى نتائج تشغيلية أفضل. كما أنه يساعد المنظمة على أداء أفضل وتحقيق أهداف أعلى، وبعبارة أخرى إن الطريقة التي تدير بها المنظمة، وتحافظ على مواردها البشرية، لها علاقة رائعة مع أدائها وإنجازاتها.

هدفت دراسة (Anyangwe, 2017) بعنوان "Strategic Human Resource management Across- Cultral Managerial Approach" "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عبر النهج الإداري للثقافة" والتي أجريت في فنلندا، إلى دراسة تأثير مفاهيم الثقافة وإدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. رجل بلا ثقافة يشبه رجل بلا هوية؛ لذلك يجب تحديد هوية العاملين من أجل وحدة فعالة في التنوع. تظهر نتائج الدراسة أن التنوع الثقافي هو جانب شامل لجميع المجتمعات والبلدان في العالم تقريباً. إن ثراء هذه الثقافات فيما يتعلق بالقيم الثقافية واللغات والأفعال التفاعلية والعادات الاجتماعية والتجارية تجعل مجتمعاتنا غنية جداً بالإمكانيات المتاحة للتميز والتقدم عندما يُنظر إلى التنوع الثقافي على أنه نقاط قوة وفرص وليس تهديدات أو نقاط ضعف. استناداً إلى نتائج الدراسة، يُظهر أن النهج الإداري بين الثقافات للتعامل مع الاختلافات الثقافية يبرز أعلى نتيجة لثقافة متنوعة ولكنها موحدة. يعد النظام القائم على عبور الإدارة الثقافية طريقة جيدة لتجنب بعض تحديات الوحدة في التنوع.

أما دراسة (Nuangjamnong, Maj, 2017) بعنوان "Strategic Human Resource Management in International Organizations" "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المنظمات الدولية" والتي أجريت بتايلند هدفت إلى فحص ممارسات SHRM في المنظمات الدولية. وأظهرت النتائج الإحصائية التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة أن ممارسات SHRM لها تأثير إيجابي كبير على المنظمات الدولية. كما أظهرت النتائج العديد من الآثار الإدارية الهامة. أولاً، يمكن للمديرين أن يكافحوا من أجل توسيع وظيفة المنتج من خلال توفير برنامج تدريبي مناسب يتعلق بالمعرفة التكنولوجية. يجب على المديرين دمج مصادر وأنواع المعرفة المختلفة من الشركاء التجاريين، بالإضافة إلى برامج التدريب الداخلية والخارجية. ثانياً، بالنسبة لقطاع التصنيع من شأنه أن يقدم تقييماً جيداً للأداء لموظفيهم. وكذلك عزز تقييم الأداء العادل تحفيز الموظفين مما أدى إلى زيادة في الوظيفة الإدارية. وتقدم نتائج هذه الدراسة أيضاً عدة اقتراحات لشركات التصنيع في تايلاند للتركيز على البرنامج التدريبي. والمزيد من نقل وتدقيق المعلومات والمعرفة التي ستزيد من التعلم التنظيمي وتغرس الأفكار الجديدة، مما يؤدي إلى وظيفة المنتج، ووظيفة العملية والوظيفة الإدارية.

أما دراسة (Okunbanjo et al., 2016) بعنوان "Influence of Leadership Approach on Employee Empowerment: A Study of Selected Small-Scale Businesses in Nigeria" "تأثير نهج القيادة على تمكين الموظف: دراسة لشركات صغيرة مختارة في نيجيريا" هدفت إلى دراسة العلاقة بين نهج القيادة وتمكين الموظفين في الشركات الصغيرة في ولاية لاغوس. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكشفت النتائج أن نهج القيادة التوجيهية يظهر بشكل كبير العلاقة الإيجابية مع تدريب الموظفين وتفويض السلطة للموظفين، وكذلك يرتبط نهج القيادة التشاركية بشكل كبير بتدريب الموظفين ولكنه لا يرتبط بشكل كبير بتفويض السلطة لموظفي الشركات الصغيرة في نيجيريا، وأوصت الدراسة أن على أصحاب المشاريع الصغيرة أن يعتمدوا نهج القيادة التوجيهية بسبب ارتباطه بشكل كبير بتفويض السلطة والتدريب، أيضاً يجب على أصحاب العمل في الشركات الصغيرة في نيجيريا إخبار موظفيهم بأهمية اتباع الإرشادات المعطاة لهم لإكمال المهمة المسندة إليهم، كما يجب على مالكي الشركات الصغيرة تقديم اقتراحات وأفكار الموظفين من أجل أن يكونوا قادرين على تحديد سياسة (سياسات) العمل والإرشادات المراد اتباعها بشكل جيد.

وهدف دراسة (Lazarevic, Lukic, 2015) بعنوان "Building Smart Organization Through Learning and Development of Employees" "بناء المنظمة الذكية من خلال التعلم وتطوير الموظفين" والتي أجريت في بلغراد- صربيا إلى تحليل أهمية اكتساب المعرفة وتوليدها ونقلها ومشاركتها بين الموظفين، والتي تمثل للغاية أساس مهم للتطوير الفعال لمنظمة التعلم، فالدافع وراء هذه الورقة البحثية هو حقيقة أن المنظمات الذكية تتطلب ميزات جديدة للتصميم التنظيمي والتي ستضمن الاستجابة للتغيير والمرونة والتكيف مع البيئة من خلال عمليات مستمرة وديناميكية للتعلم والتدريب وتطوير الموظفين، ويدرك القادة الناجحون أن بناء منظمة ذكية قد يكون الضمان الوحيد للبقاء في ظل ظروف غير متوقعة وبيئة ديناميكية. ونتج عن الدراسة تحديد جميع التغييرات اللازمة في الاستراتيجية والهيكل والعمليات والمكافآت التي تحتاج المنظمة إلى متابعتها حتى تصبح ذكية. وأن المبادئ الأساسية التي تجعل من المنظمة ذكية هي: الثقافة التحفيزية لخلق القيمة، وتقييم العديد من البدائل واختيار أفضلها، والتعلم المستمر، والتفكير في النظام، وتدقيق المعلومات المفتوح، ومواءمة وتمكين الموظفين، وصنع القرار في الوقت المناسب والاستباق مع المنظور الاستراتيجي الخارجي. وفيما يتعلق بهيكل التنظيم الذكي، يجب أن يكون أفقياً مع سلطة لا مركزية لاتخاذ القرارات لهؤلاء الأفراد الذين لديهم خبرة ومعرفة ذات صلة.

جاءت دراسة (Calin, Pargaru, Neacsu, 2015) بعنوان "The Role of Smart Organizations in Socio-Economic Environment" دور المنظمات الذكية في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والتي أجريت في رومانيا هدفت إلى تحديد الدور الذي تلعبه المنظمات الذكية في البيئة الاجتماعية والاقتصادية، ونتج عن الدراسة أن المنظمة الذكية تتمتع بقدرة تكيف فورية مع الواقع الاجتماعي-الاقتصادي الذي تعمل فيه وبغض النظر عن الظروف والأسباب الجذرية للأزمة الاقتصادية. وأن العناصر التي تضمن القدرة على التكيف وتلك التي تحدد بالفعل المنظمة الذكية هي: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمحسن للعمليات الداخلية، التحول المستمر لبيانات السوق والبيانات من مجالات النشاط ذات الصلة في المعرفة المتكاملة مع درجة عالية من الثبات من حيث فائدتها، وتسارع وتيرة الابتكار على السلع والخدمات المقدمة، والعنصر المحدد للبيئة الذي يتطور فيه التنظيم الذكي يؤكد باستمرار على الحاجة إلى تطوير المعرفة داخل المنظمة وليس فقط الأدوات لنقل البيانات والمعلومات ذات الاهتمام؛ حيث تجمع المنظمة الذكية داخل مجال المعلومات الخاص بها كلاً من الأجهزة الذكية والموارد البشرية. أما الأدوار المحددة للتنظيم الذكي يمكن أن تقوم بها المنظمة الذكية نفسها أو يتم تعيينها بشكل غير مباشر من قبل الجهات الفاعلة من البيئة. تعتمد أدوار التنظيم الذكي في البيئة الاجتماعية والاقتصادية إلى حد كبير على سمعة المنظمة، وعلى الاستعداد الحسي للجهات الفاعلة البيئية وعلى التوقيت.

جاءت دراسة (Cania, 2014) بعنوان "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance"

تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الأداء المنظمي" حيث هدفت الدراسة التي أجريت في ألبانيا إلى التركيز على تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء التنظيمي وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج كان أهمها أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي عملية تفصيلية لإدارة الموارد البشرية في جميع أنحاء المؤسسة تم دمجها مع الاستراتيجية الشاملة للمنظمة. إذ تمكن المؤسسة من امتلاك الموظفين بالمهارات المناسبة ووضعهم في وظائف وفقاً لمستوى مؤهلاتهم ومهاراتهم. وبشكل عام، يرتبط الأداء التنظيمي بتحقيق الأهداف التي تتطلبها المنظمة، وأن تحقيق الأداء التنظيمي هو نتيجة لسلوك الموظفين في المنظمة. حيث تحفز سياسات وممارسات المؤسسات الموظفين وتؤثر على الأداء التنظيمي. وبعض هذه الأمور هي: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، الاختيار، التدريب والتطوير، التعويض، إدارة الأداء وعلاقات الموظفين. حيث تحتاج المنظمات إلى اعتبار الموارد البشرية كأداة لاكتساب ميزة تنافسية ضرورية لإنشاء سياسات وممارسات مناسبة. أيضاً، يجب إشراك السلطة والمسؤولية في المنظمة بأكملها التي تعمل كفريق واحد وليس التركيز على المديرين فقط. يجب أن تركز استراتيجية إدارة الأداء على عملية التطور بشكل مستمر ومرن.

وأخيراً دراسة (Noble, 2014) بعنوان "Intelligence in Organizations The M5 Model Building Positive" نموذج M5 بناء الذكاء

الإيجابي في المنظمات" هدفت إلى تقديم نموذج M5 والذي يتكون من { Meaning, Motivation, Mentoring, Mindfulness, Movement } لبناء الذكاء الإيجابي في المنظمات، وقد أجريت الدراسة في ميلانو/إيطاليا، وكانت أهم النتائج أن زيادة الذكاء الإيجابي على مستوى المنظمة يمكنها من تسخير إمكاناتها من خلال تمكين الأفراد من القيام بما هو أفضل، في حين ظل الغرض موجهاً نحو التميز في الخدمة، فقد أقر العميل بالحاجة إلى بناء ثقافة الاتصال والابتكار والتمكين وزيادة الذكاء الإيجابي؛ حيث يلعب OD "التطوير المنظمي" دوراً مهماً في عملية التغيير. تتطور المنظمات لتصبح أكثر تعاوناً وانفتاحاً وتحركها الأهداف المبتكرة، توفر الأدوات عدسة جديدة في الثقافة المستدامة وطريقة موثوقة لقياسها. يعكس التطوير التنظيمي نفسه هذا التحول، ويستكشف ممارسو التطوير المنظمي الجيل التالي من الأدوات والموارد والتفكير. وهذه الأدوات هي: (Meaning) المعنى إن تعزيز الثقافة التنظيمية للأشخاص الذين يشعرون بالتقدير والذين يكون لوظائفهم معنى يؤدي إلى منظمات أكثر قدرة على اجتذاب المواهب القيمة، (Motivation) التحفيز لدى التطوير المنظمي فرصة لإعطاء الأولوية للذكاء الإيجابي في مكان العمل والتأثير على المديرين ومجالات التدريب والتطوير والموارد البشرية لبناء الكفاءات التنظيمية الهامة، (Mentoring) التوجيه وهو معرفة كيف ومتى يتم التدريب ومساعدة الآخرين لتطوير إمكاناتهم. (Mindfulness) التركيز الكامل للذهن أظهر علم الأعصاب التأثير الإيجابي للعقل على قدرة الدماغ على اتخاذ القرارات، وأخيراً (Movement) الحركة حيث تعمل المنظمة الإيجابية للغاية على تحسين مواهبها من خلال توفير مسارات واضحة للحركة / التقدم المنظمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تسليط الضوء على الدراسات السابقة تبين وجود ندرة في الدراسات التي تناولت موضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية في ظل المتغير المعدل تمكين العاملين؛ حيث أن معظم الدراسات تناولت كل متغير على حده. وفيما يتعلق بمجتمع الدراسة فقد تفردت هذه الدراسة باختيار مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان. لإختبار الفرضيات من خلال الحصول على إجابات المبحوثين فيها؛ حيث لم تتطرق أية دراسة من الدراسات السابقة لدراسة هذه الشركات على وجه التحديد.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تختلف في الحدود المكانية والزمانية، وأنها سيكون جُل تركيزها على المنظمات الذكية، واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتمكين العاملين، والتعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الذكية في ضوء وجود المتغير المعدل تمكين العاملين.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

مقدمة:

إن التوجه الإستراتيجي الحديث للموارد البشرية ينضوي على تحويل الأفراد في المنظمات إلى مورد بشري يمكن إستغلاله لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يتطلب قيام المنظمات بتغيير طبيعة وظائف الموارد البشرية إلى ممارسات إستراتيجية، ذلك لأن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) تهتم بالمساهمات التي تقدمها استراتيجيات الموارد البشرية للفاعلية المنظمة. لذا، إن أفضل طريقة لفهم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بمقارنتها بإدارة الموارد البشرية. حيث تركز إدارة الموارد البشرية (HRM) على توظيف أفضل الموظفين وتزويدهم بالتعويضات والمزايا والتدريب والتطوير الذي يحتاجون إليه لتحقيق النجاح داخل المؤسسة، بالمقابل؛ فإن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تأخذ هذه المسؤوليات خطوة إلى الأمام من خلال موازمتها مع أهداف الإدارات الأخرى والأهداف التنظيمية الشاملة. وبما يضمن أن جميع أهدافها تتماشى مع رسالة ورؤية وقيم وأهداف المنظمة التي هم جزء منها؛ وهذا بدوره يعطي فرصة أكبر للنجاح التنظيمي من خلال تحقيق ثلاثة عوامل أساسية وهي: أداء مميز، التزام عالي، ومشاركة عالية.

مفهوم استراتيجيات الموارد البشرية:

بداية لا بد من تعريف إدارة الموارد البشرية حيث تعرف بأنها توظيف الأشخاص وإدارتهم وتطويرهم في المنظمة (Armstrong & Tylor, 2020,4)، ويعرفها آخرون بأنها "فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء (النمر وآخرون، ١٩٩٤)". أما إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية فهي العملية التي تؤدي إلى صياغة استراتيجيات الموارد البشرية. غالباً ما يتم استخدام مصطلحي "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" و "استراتيجية الموارد البشرية" بالتبادل، ولكن يمكن التمييز بينهما. فيمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بمثابة نهج عام للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفقاً لنوايا المنظمة في الاتجاه المستقبلي الذي تريده. إن ما ينبثق من هذه العملية هو مجموعة من القرارات مع مرور الوقت، والتي تشكل النموذج الذي تتبناه المنظمة لإدارة مواردها البشرية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير استراتيجيات محددة للموارد البشرية. ستركز استراتيجيات الموارد البشرية على النوايا المحددة للمنظمة حول ما يجب القيام به وما يجب تغييره (Armstrong, 2006). الشركات التي تتبع أفضل ممارسات الموارد البشرية لها قيمة سوقية أعلى من تلك الشركات التي لا تتبع أفضل ممارسات الموارد البشرية، وتشمل ممارسات الموارد البشرية: أمن التوظيف، التوظيف الانتقائي، الأجور/ الحوافز العالية، مشاركة المعلومات، التدريب/ التدريب المتبادل، الترويج من الداخل، القياس. علماً أن استراتيجيات الموارد البشرية التي تساعد على تعزيز هذه الممارسات تؤدي ثمارها لكل من أصحاب العمل والموظفين (Mathis, Jackson, 2008).

أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

● الاستقطاب والتعيين

إن الغاية الأساسية لعملية الاستقطاب هو جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة، وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة. ويعتبر هذا النشاط أساسياً لتوفير الموظفين / العاملين للعمل في المنظمة، كما أنها من الأنشطة تتصف بالإستمرارية. بالمقابل فإن واحدة من أسباب أهميتها هي إنها ترتبط بالعمليات الأخرى في المنظمة، فإذا لم تتمكن إدارة الموارد البشرية من استقطاب الأشخاص المؤهلين، فإن ذلك سيؤثر سلباً على الأداء (برنوطي، ٢٠٠٤).

تشتمل عملية الإختيار على سبع مراحل وهي: (١) التصفية المبدئية، (٢) استكمال طلب التوظيف، (٣) الإختيارات الوظيفية، (٤) المقابلة الشاملة، (٥) مراجعة بعض المصادر الأخرى، (٦) الفحص الطبي و(٧) عرض الوظيفة أو قرار التعيين، وتمثل كل خطوة من هذه الخطوات مصدراً للبيانات لإتخاذ القرار للإستمرار والإنتقال إلى المرحلة التي يليها (تستهدف توسيع معرفة التنظيم عن خلفية، ومهارات واهتمامات المتقدم لشغل الوظيفة) وبالتالي الوصول لقرار التعيين (عامر، ٢٠١١).

● التدريب والتطوير

هو نشاط متعمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحداً من وسائل تطوير العاملين للمنظمة، وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير العاملين، إذا لم يكن لديها برامج للتطوير في هذه الحالة، غالباً ما توسع نشاط التدريب ليشمل نشاطات تطويرية معينة. لذلك، فأكثر المنظمات الكبيرة اليوم تقوم بنشاطات تدريب، وقد تكون لها دوائر متفرغة لهذا النشاط، كأقسام في إدارة الموارد البشرية، وبدرجات مختلفة من السعة والأهمية، حسب طبيعة نشاط التدريب التي تقوم به المنظمة (برنوطي، ٢٠٠٤).

وتسعى معظم المنظمات بتوفير الفرص والوسائل المختلفة والمتنوعة للعاملين لإثراء وتعزيز وتعميق معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم ، و مساعدة العاملين لتعلم واكتساب معارف ومهارات وسلوكيات ذات علاقة بالاعمال التي يقوم به العامل، أما التطوير فيتضمن اكتساب معارف وقدرات ومهارات وسلوكيات جديدة لتحسين وزيادة مقدرة العاملين على مواجهة تحديات ومتطلبات أعمال جديدة أو موجودة (حريم، ٢٠١٣).

• التحفيز

تسعى المنظمات للحصول على الأداء المتقن والإبداع من قبل مواردها البشرية، وقد يكون التحفيز هو أحد الأساليب التي لها أثر إيجابي للحصول على ذلك، خصوصاً وأن الحوافز لها أثر إيجابي على معنويات الأفراد خصوصاً عندما تكون عادلة، فالفرد صاحب الأداء المتقن والذي يسعى إلى الإبداع في إنجاز واجباته سوف يشعر أنه مميز، وهذا بدوره قد يدفع الفرد غير المبع إلى الإبداع. وهنا لا بد إلى الإشارة إلى أن هناك حوافز مادية (مثل زيادة في الأجر أو المكافأة) ومعنوية (مثل الترقية أو رسائل الشكر)، وعليه فإن بعض الدراسات وجدت أن من أهم طرق تحفيز الأفراد إدماجهم في الأعمال ذات المسؤولية العالية، (مثل الإشتراك في التقييم السنوي للمنظمة، أو بناء الخطط الاستراتيجية، أو تصميم البرامج والمشاريع والخدمات)، ومن الجدير ذكره أن على المنظمات ربط الحوافز والمكافآت بمعايير التفوق والتميز والتقييم، فيدفع الأفراد إلى تطوير أدائهم (حسونة، ٢٠١١).

وهناك شروط أساسية أخذها بعين الاعتبار من قبل الإدارات ما إن أرادت الاستفادة من الحوافز في زيادة الإنتاجية وهي: أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، (إيجاد صلة بين الحافز والهدف)، فحتى يكون فائدة للحوافز لا بد أن تحرك الدوافع للفرد نحو التصرف بشكل هادف يحقق رغباته، وعليه لابد للمنظمة من:

١. ان تحديد الاوقات الملائمة الذي تستخدم به الحوافز
 ٢. الإستمرارية في الحوافز وأن تكون في مواعيد محددة ومتفاوتة، وذلك يولد الشعور والطمأنينة لدى العاملين بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات وضمان ذلك في المستقبل
 ٣. ضمان الوفاء بالتزامها بالحوافز التي تقرها.
 ٤. أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والكفاءة والمساواة ، أن يدرك العاملين السياسات التي تنظم الحوافز من اجل ان تؤدي دورها في تحفيز العاملين نحو مزيد من الإنتاج.
 ٥. أن تتناسب الحوافز مع الجهود التي يبذلها العاملون وتقديم المزيد من الجهود وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.
- هكذا تلعب الحوافز دوراً هاماً في الإقبال على العمل والولاء والانتماء للمكان. فمدير المنظمة الذي يؤسس نظام حوافز استراتيجي وفعال سينعكس بلا شك على الآخرين وزيادة جهودهم ونتاجيتهم وأدائهم (عامر، ٢٠١١).

• تقييم الأداء

من خلال عملية تقييم يتم من خلالها التأكد من أن جميع مستويات أداء العاملين مقبولة، وأن نشاطات العامل ومخرجاته تتفق مع أهداف المنظمة. وتتضمن هذه العملية تحديد واجبات ومخرجات كل الأعمال التي ساهمت في انجاح المنظمة، ومن ثم استخدام مقاييس متنوعة لمقارنة أداء الافراد خلال فترات زمنية محددة مع الأداء المطلوب. وبالتالي يتم وضع نظام تعويضات ومزايا شامل لتحفيز الأداء المتميزم وأن يتم تطبيقه وفق أسس سليمة وعادلة (حريم، ٢٠١٣).

ويطلق تقييم الأداء على عملية قياس وتقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر أو خلال فترة ماضية ومقارنته مع معايير الأداء القياسية التي وضعت للموظف وتم اطلاقه عليها في الوصف الوظيفي. يستخدم هذا التقييم في تصحيح الأخطاء وتطوير الموظف وتحديد مساره الوظيفي وتحديد امتيازات الموظف المالية والترقية وغيرها. إن خطوات تقييم أداء العاملين وضع معايير قياسية للعمل والأداء وتوضيح المطلوب من الموظف ثم تقييم الأداء الفعلي للموظف ومقارنته مع معايير الأداء القياسية وعادة تستخدم نماذج خاصة للتقييم، وأخيراً إعطاء الموظف تغذية راجعة ومعلومات عن نتائج تقييمه لمساعدته في تلافي السلبيات أو الاستمرار وتحسين أدائه المتفوق (Dessler, 2017).

المبحث الثاني: المنظمات الذكية:

مقدمة:

تكون المؤسسة الذكية قادرة على استكشاف واستغلال المعرفة استجابةً لفرص العصر الرقمي، فإن العمل عن بعد هو بدوره ميسر لخلق المعرفة، ويمثل العمل على شبكة الإنترنت بيئة طبيعية لتعزيز إيجاد المعرفة والابتكار، وهو أمر أساسي للمؤسسات لكي تنجح. ولا يشير العمل عبر الإنترنت فقط إلى العلاقات المتبادلة بين المواد وبين الموارد فحسب، ولكن أيضاً العلاقات المتبادلة بين الناس وبين المنظمات. تحديد مجموعة الاتصالات الصحيحة بين الأشخاص والمؤسسات يحدد مفهوم الاقتصاد عبر الإنترنت، حيث يتطلب إنشاء المعرفة وتطويرها في سياق عمل شبكي القدرة على التعاون في بيئة افتراضية في أغلب الأحيان، وبالتالي فإن التعاون والبيئة الافتراضية هما عاملان تمكينيان للمؤسسات الذكية. ويمكن

للمنظمة الذكية متابعة العديد من المزايا، مثل تحسين الموارد واستغلال أوجه التآزر وزيادة كتلة استثمار رأس المال (Caporarello, Martino,) (Martinez, 2014).

مفهوم المنظمات الذكية:

يقصد بالذكاء اصطلاحاً القدرة على العلم والتكيف والمرونة والتصرف تجاد المواقف والمشكلات، والتفكير بالعلاقات تفكيراً بنائياً موجهاً نحو هدف ما، وبعبارة أخرى "هو القدرة على التفكير، والاستنتاج المنطقي، والتوجه العقلي، والألمعية وخزن المعلومات والتوصل إليها بهدف مواجهة الصعاب والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات" (صالح، العزاوي، إبراهيم، ٢٠١٠).

عرف (النواصرة، ٢٠١٩) المنظمات الذكية بأنها المنظمات القادرة على التعلم ومن ثم التكيف مع بيئتها الخارجية إعتماً على المسح البيئي. وهنا يمكن القول أن التعلم هو من العوامل الأساسية للمنظمات الذكية وهذا يتطلب إدارة سليمة للمعرفة والذي يتأتى من خلال الإدارة المعلوماتية. كما يمكن القول أنها المنظمات الناجحة التي تستخدم استراتيجيات بعيدة الأمد لتحقيق مكاسب مستدامة على الأمد البعيد وإن دفعها ذلك إلى التنازل عن بعض المكاسب على الأمد القريب، وفي سياق آخر هي تلك المنظمات التي لديها القدرة على أن تكون منظمة رشيقة بسبب خفة حركتها وسرعة بنائها للهيكل المعرفي، والإستفادة من تلك المعرفة في إغتنام الفرص المتاحة من جهة والتكيف السليم والسريع في مواجهة التحديات البيئية من جهة أخرى. وقد تطرق (أبو النصر، ٢٠٠٩) إلى مجموعة من التعريفات لمفهوم المنظمة الذكية فأشار إلى أنها تلك المنظمة المتميزة، ذات القدرات الواضحة، القادرة على النجاح في الوصول إلى أهدافها، وتمارس التخطيط وتلتزم بالخطط الناتجة عنه، وصولاً إلى التنفيذ الواعي لها، وتراعي الحفاظ على عناصر الجودة الشاملة، أخذةً بالإعتبار الحفاظ على البيئة الحيوية، وتسعى وراء الإبداع والإبتكار محفزة العاملين على ذلك بدوره قد يحقق رضا العملاء وكسب ولائهم. فالقول المتميزة بالذكاء والقدرة على الإستثمار في موارد المنظمة وتسخيرها لتعزيز التميز هو مطلب أساسي لتطوير المنظمات الذكية، وهذا بدوره يرفع من قدرة المنظمات على التكيف مع الظروف المتغيرة.

ونظراً للفروق الكبيرة بين المنظمات التي استمرت بالعمل والبقاء على قيد الحياة والمنظمات التي فشلت في عملها، لذا ينبغي على المنظمات أن تكون قادرة على تطوير نفسها باستمرار وقادرة أيضاً على إحداث التغيير الدائم مع استدامة إدراكها لغاياتها واتجاهها حيث وصفت المنظمات التي تسعى إلى عملية التجديد والتكيف مع التغيرات البيئية بأوصاف عبرت عن هذه الحالة من التجديد والتكيف والسعي للبقاء ابتداءً من المنظمة ذاتية التقييم وصولاً إلى المنظمة الذكية (فرعون، العززي، والخالدي، ٢٠١٥).

أبعاد المنظمات الذكية

• فهم البيئة

يتسع مفهوم البيئة ليشمل البيئة العامة وهي كل ما هو خارج إطار التنظيم من ذلك الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والاجتماعية والطبيعية والنفسية المحلية والدولية التي يعمل فيها التنظيم. أما البيئة الأكثر تحديداً وتأثيراً على التنظيم فهي ما يؤثر على التنظيم بشكل مباشر بدءاً من المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة، والأطراف ذات العلاقة مع التنظيم من مستفيدين، وجهات حكومية رقابية، وجماعات الضغط، ونقابات العمال وغرف تجارة وصناعة (القيروتي، ٢٠١٥).

إن المفاهيم الأولى كانت تشير إلى البيئة بأنها كل ما يحيط بالمنظمة، وبالتالي يعتبر خارجها، ولا يعتبر جزء منها، أما المفهوم العام للبيئة يشمل العناصر الداخلية والخارجية للمنظمة، وعليه فإن البيئة تمثل مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية، وهذا يتطلب من إدارة المنظمة فهم طبيعة العلاقة بينها وتفاعلاتها و إيجاد أفضل صيغ التعامل معها، وبشكل متوازن وحركي (مساعدة، ٢٠١٣).

• إيجاد البدائل الاستراتيجية

إن توليد بدائل إستراتيجية تعني قيام الفريق الإستراتيجي للمنظمة بتطوير طرق جديدة للإنجاز تمنحها القدرة على تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والمخطط، وعليه يعتبر تطوير المنظمات الذكية للبدائل الإستراتيجية هو إيجاد خيارات ذات قيمة مبنية على طرق عمل جديدة يمكن الاختيار من بينها (النواصرة، ٢٠١٩).

فبعد أن تقوم المنظمة بتحليل بيئتها الخارجية (العامة والخاصة) فإنها تقوم بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها في ميدان أعمالها، ويعقب ذلك قيام المنظمة بتحليل بيئتها الداخلية من خلال تقييم الأنشطة الوظيفية بها، ومن خلال تقييم النشاط الإداري، وذلك للوقوف على جوانب القوة والضعف فيها، ويخدم ذلك التحليل قضية الوصول إلى عدد من الإستراتيجيات البديلة والتي تتناسب مع ظروف المنظمة، وطالما أنه يوجد أمام الإدارة العليا عدد من البدائل الإستراتيجية فإن عليها أن تختار تلك البدائل التي تتلاءم مع ظروفها (مساعدة، ٢٠١٣).

• التعلم المستمر

إذ يقصد بالتعلم المستمر هو استمرارية اكتساب المعارف من خلال التجارب التي تقود إلى تغير مستمر في السلوك، واستخدام تلك المعارف بما يُحسّن التكيف بين المنظمات وبيناتها وبما يضمن قيمة أكبر (الزعي، النواصره، ٢٠١٩).

والتعلم المستمر يعني اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الجديدة باستمرار وبطرق مختلفة، مثل: التدريب والتطوير والمحاضرات والندوات والمؤتمرات والقراءة ومتابعة أخبار المنظمات المنافسة والاستفادة من خبراتها، وهنا يبرز دور القيادة في تشجيع التعلم المستمر وتهيئة الفرص لذلك، وتوفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للوصول بسهولة للمعلومة وتبادل المعرفة، ويرتبط بهذه الخاصية نشاطان هامين هما: التعلم من التجارب الماضية والتعلم من الآخرين (الهالات، ٢٠١٤).

وعليه يمكن القول أن المنظمة الذكية هي التي لديها القدرة على التعلم وبشكل مستمر على توليد قدرة في التعامل مع التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية.

• العمليات الذكية

يقصد بالعمليات الذكية المشاركة في المعلومات مع إتاحة المعلومات لمن يحتاجها في الوقت المناسب، وأيضاً توفير التغذية العكسية، وكل ذلك يهدف إلى رفع كفاءة وفعالية القدرة على التعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة (غنييم، ٢٠١٧).

وأشار (الطائي، الصائغ، وهادي ٢٠١٣) إلى العمليات الذكية أنها تتمحور في المنظمة بطريقة متسلسلة من خلال تحويل المعلومات الأولية بعد معالجتها إلى معلومات فعلية بما يتناسب مع تحقيق التوازن البيئي والاقتصادي والاجتماعي لبناء منظمة ذكية.

• الذكاء الجماعي

لا قائد بلا أتباع، وعليه فإن القائد الناجح لا بد أن يكون محترفاً في إدارة وتوجيه الأتباع، وأن يكون ذكياً في تكوين فريق العمل؛ حيث يُعد بناء فريق عمل ناجح أحد أهم مهام القائد، والبيئة التنظيمية التي تعتمد الإدارة الأبوية والتدرج الإداري، تعد أحد أهم الكيانات في الحياة (الفقي، ٢٠٠٩).

عند الحديث عن الذكاء الجماعي في الفرق والمنظمات يركز العديد من الباحثين على الآثار المعدلة لعمليات المجموعة، مثل تطوير أنظمة الذاكرة والمعاملات التوافقية الاستراتيجية، عند دراسة العلاقة بين التنوع والأداء، والخصائص المهمة الأخرى التي يجب مراعاتها عند تكوين المجموعة مرتبطة بالذكاء الاجتماعي أو العاطفي. يُعرّف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على التفكير في العواطف واستخدامها لتعزيز التفكير، يتضمن القدرة على إدراك المشاعر في الآخرين بدقة، والوصول إلى العواطف وتوليدها من أجل مساعدة الفكر، والمعرفة العاطفية، وتنظيم العواطف بشكل عكسي من أجل تعزيز النمو العاطفي وهناك إجماع عام على أن الذكاء العاطفي يعزز أداء المجموعة، على الأقل في المدى القصير (Malone, Bernstein, 2015).

المبحث الثالث: تمكين العاملين

مقدمة:

تدرك منظمات الأعمال عند تبني مبدأ التمكين أنها تقوم بمنح الثقة للموظفين، وبالتالي تقوم بتحويل جزء من السلطة، والمسؤولية، والموارد، وحرية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والقيام بالمبادرات المتعلقة بالعمل لهم، مما يعني أن الموظف المفوض يصبح "موجهًا ذاتيًا" و "متحكمًا ذاتيًا"، وبالتالي يمكن المنظمة الاستفادة من إمكانات الموظفين الكاملة.

من ناحية أخرى، يعني التمكين التخلي عن التحكم في الموظفين والسماح لكل موظف باتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وتحقيق النتائج والحصول على المكافآت. هذا يعني جعل الشخص قادراً على إدارة نفسه. إنها عملية لمساعدة الشخص المناسب على المستويات المناسبة لاتخاذ القرار المناسبة للأسباب الصحيحة والأوقات المناسبة. كما يقوم بعمل متقن وفي نفس الوقت يحصل على الحافز ويطور الشعور بالالتزام والشعور بالمثل في مقابل السلطة المنقولة له. خصوصاً وأن معظم الأفراد يرغبون بالشعور بالاعتراف والقوة والمكانة والسلطة والمسؤولية وعندما يتحقق ذلك، يبذلون جهوداً مميزة للاستفادة من طاقاتهم وقدراتهم وكفاءاتهم الكاملة وبالتالي الوصول للتفوق في الأداء. وما سبق قد يحقق فكرة المنظمة الذكية (Smart Organization) من خلال الإستفادة من الطاقات العقلية والذهنية التي يتمتع بها الأفراد في المنظمة.

مفهوم تمكين العاملين

التمكين هو عملية إعطاء الموظفين القوة والحرية والمعرفة والمهارات لصناعة القرارات بفاعلية والهدف من التمكين هو إتخاذ القرارات من خلال إعطاء الموظف الصلاحية في صنعها، وهذا بدوره يدفع الموظف الى إستخدام مهاراته لتحقيق القيمة لأنه بالنهاية سيتحمل مسؤولية القرار. فالموظفون في المنظمات الذكية يحتاجون إلى تمكينهم من اتخاذ القرارات وحل المشاكل وتوليد أفكار جديدة وما إلى ذلك (الزعي، النواصره، ٢٠١٩).

ويعرف التمكين بأنه إتاحة الفرص الكافية للعاملين للممارسة والسيطرة الكاملة على أعمالهم، واتخاذ القرارات المناسبة دون الاعتماد على شخص أعلى، أو بدون الرجوع لرؤسائهم، وإعتبارهم مسؤولين عن النتائج، والتمكين يعد من الوسائل الإدارية الأساسية التي يمكن استخدامها للحصول على مزايا تنافسية من الموارد البشرية في القرن الجديد (الحبيشي، ٢٠٠٩).

يعرف قاموس أكسفورد عملية تمكين العاملين بأنها "العملية التي يكون فيها الفرد ذو قوة أو متمكن". كما تعني كلمة التمكين التقوية أو التعزيز، كما يعرفها (Kareem & Rehman, 2013) بأنها تبادل المعرفة وتحسين القدرة الفكرية والاستقلالية أثناء اتخاذ القرار. وهذا يتطلب تقديم الدعم للموظف المفوض سواءً كانت مادية أم فنية، وكذلك تقديم الحوافز المختلفة لتمكينهم زبماً يخدم أهداف المنظمة. وعليه فإن التمكين هو نقل طوعي للملكية الأعمال أو الحالات والظروف إلى أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة، ويمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل (الخشالي، ٢٠١٥).

أهمية تمكين العاملين

أصبح التمكين يشكل قضية هامة للمنظمات المعاصرة، فالتمكين له تأثير مباشر على سلوك العاملين في المنظمات خصراً وأن الموظف يتلقى الدعم والتشجيع الحقيقي وبالتالي الحرية لإنجاز العمل والسلطة تحقيق الأهداف التنظيمية. في الأونة الأخيرة، أصبحت فائدة التمكين أمر واضح، لا بل أن المنظمات تعلم أنه يعمل على تحفيز الأفراد للسمي وراء التميز في أداء أعمالهم، وهذا يدفعهم إلى تطوير مهاراتهم ومعارفهم، وكذلك رفع قدراتهم على بناء فرق العمل، والشعور أكثر بأهمية المكافأة والتقدير، والقدرة على التواصل الفعال، إضافة إلى المرونة في التعامل مع مشاكل العمل اليومية، والأمر الأخير والأهم هو القدرة على فهم وإدراك لرؤية وأهداف المنظمة الإستراتيجية.

واعتبر (بو بكر، ٢٠١٦) أهمية التمكين بالنسبة للعاملين تكمن في زيادة الولاء للفرد للمنظمة، وزيادة السيطرة على المهام اليومية، وزيادة الثقة بالنفس لدى العمال، وخلق فرص العمل، والحصول على معارف ومهارات جديدة، وزيادة الشعور بالرضا الوظيفي، وزيادة الدافعية للعاملين، وتبني الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها، فقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة والمتمثلة باستراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية، بوجود تمكين العاملين كمتغير معدل في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان.

مجتمع وعينة الدراسة:

وتمثل مجتمع الدراسة من مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، العاملة في العاصمة عمان والتي وافقت أن تكون جزءاً من هذه الدراسة، وتألقت وحدة التحليل من جميع العاملين في المستويات الإدارية في الصيدليات المبحوثة، واعتمدت الدراسة العينة الميسرة، وقد تم توزيع (٥٠) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (٤٤) استبانة، كان منها (٢) استبانة غير قابلة للتحليل، ليصبح عدد الإستبانة المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي (٤٢)، أي ما نسبته (٨٤,٠٪) من إجمالي الإستبانة الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً (Sekaran & Bougie, 2010).

طرق جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر البيانات، وهما:

١. المصادر الثانوية: والتي تمثل بالكتب العلمية وأطاريح الدكتوراه ورسائل الماجستير والمقالات والدوريات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، إلى جانب شبكة المعلومات العنكبوتية والنشرات والإحصائيات المتعلقة بمواضيع الدراسة ومتغيراتها.
٢. المصادر الأولية: والتي تمثلت بأداة الدراسة (الاستبانة)، والتي تم تصميمها لتحقيق هدف الدراسة، ولقياس اتجاهات أفراد العينة نحو الموافقة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتكون من (١-٥) درجات، حيث تم وضع الأوزان الآتية: (٥) وتعني موافق بشدة، (٤) وتعني موافق، (٣) وتعني موافق بدرجة متوسطة، (٢) وتعني غير موافق، (١) وتعني غير موافق بشدة. وقد تم الحكم على الأهمية النسبية لمحاور الإستبانة وفقراتها، على النحو التالي:

جدول (١): تحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة

المتوسط الحسابي	٢,٣٣ فأقل	من ٢,٣٣ - ٣,٦٦	٥,٠٠ - ٣,٦٦
الأهمية النسبية	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

ثبات أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient) لاختبار ثبات أداة الدراسة، وتعتبر نتائج هذا الاختبار مقبولة إحصائياً إذا تجاوزت قيمة معامل كرونباخ ألفا (٠,٧٠) (Sekaran & Bougie, 2010)، ويشير اقتراب معامل كرونباخ ألفا من (١,٠٠) إلى درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة. والجدول الآتي يبين معامل كرونباخ ألفا، لمتغيرات الدراسة ولأبعادها ولأداة الدراسة ككل، وذلك كما يأتي:

جدول (٢): قيم معامل كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة ومحاورها

الرقم	البعد	قيمة ألفا
١	الاستقطاب والتعيين	٠,٩٤٩
٢	التدريب والتطوير	٠,٩٤٥
٣	التحفيز	٠,٩٥٢
٤	تقييم الأداء	٠,٩٥٦
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية		
٥	فهم البيئة	٠,٩٧٢
٦	إيجاد البدائل الاستراتيجية	٠,٩٥٦
٧	التعليم المستمر	٠,٩٦١
٨	العمليات الذكية	٠,٩٤٥
	الذكاء الجماعي	٠,٩٤٩
	المنظمات الذكية	٠,٩٢٨
٩	تمكين العاملين	٠,٩٧٥
	جميع الفقرات	٠,٩٦٧
		٠,٩٨٧

يلاحظ من الجدول أعلاه (٢) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة تراوحت بين (٠,٩٢٨ - ٠,٩٧٥)، بالإضافة إلى أن قيمة ألفا لجميع الفقرات قد بلغت (٠,٩٨٧)، وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (٠,٧٠) وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، وموثوقية أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

ملاءمة نموذج الدراسة:

تم اختبار الارتباط الخطي المتعدد لغاية اختبار مدى ملاءمة نموذج الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعلمية، حيث تشير هذه الظاهرة إلى وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر، يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد R^2 ويجعله أكبر من قيمته الفعلية، ولهذا تم احتساب قيمة معامل بين المتغيرات المستقلة، حسب نموذج الدراسة، وقد كانت النتائج كما يلي:

جدول (٣): مصفوفة الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة

المتغير	الاستقطاب والتعيين	التدريب والتطوير	التحفيز	تقييم الأداء	تمكين العاملين
الاستقطاب والتعيين	١,٠٠٠				
التدريب والتطوير	**٠,٧٨٣	١,٠٠٠			
التحفيز	**٠,٦٩٤	**٠,٧٤٧	١,٠٠٠		
تقييم الأداء	**٠,٧٨٤	**٠,٧٠٨	**٠,٥٤٠	١,٠٠٠	
تمكين العاملين	**٠,٥٩٤	**٠,٦٢٨	**٠,٧٤٢	**٠,٥٠٩	١,٠٠٠

(**) دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

يبين الجدول (٣) أن أعلى معامل ارتباط كان بين المتغيرين (الاستقطاب والتعيين) و(تقييم الأداء)، والذي بلغ (٠,٧٨٤)، وهي أقل من (٠,٨٠)، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات. حيث تعتبر قيمة معامل الارتباط التي تتجاوز (٠,٨٠) مؤشراً على وجود مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد (Guajarati, 2004).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

- تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي لاختبار فرضياتها، وذلك باستخدام برمجية (SPSS)، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
١. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures).
 ٢. معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا Cronbach Alfa).
 ٣. اختبار الارتباط الخطي المتعدد باستخدام معامل الارتباط بيرسون.
 ٤. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis)، وتحليل الانحدار الهرمي (Hierarchical Regression).

الفصل الرابع: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

تحليل أداة الدراسة:

تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب والأهمية النسبية، في وصف إجابات أفراد العينة عن فقرات الإستبانة، ومحاورها، وكانت النتائج كما يلي:

أولاً: المتغير المستقل، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لأبعاد التوجهات الاستراتيجية

الرقم	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١	الاستقطاب والتعيين	٣,٩١٤	٠,٨٥١	٢	مرتفعة
٢	التدريب والتطوير	٣,٨٠٠	٠,٨٨٠	٣	مرتفعة
٣	التحفيز	٣,٦٢٩	٠,٨٩٩	٤	متوسطة
٤	تقييم الأداء	٤,١٢٤	٠,٨٩١	١	مرتفعة
	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	٣,٨٦٧			مرتفعة

بالنظر للجدول أعلاه نجد أن الوسط الحسابي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (من حيث الأهمية النسبية) مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٨٦٧) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٧٨). وقد حل بعد (تقييم الأداء) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٢٤) وانحراف معياري (٠,٨٩١) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حل بعد (التحفيز) في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (٣,٦٢٩) وانحراف معياري (٠,٨٩٩) وبأهمية نسبية متوسطة.

ثانياً: المنظمات الذكية (المتغير التابع):

جدول (٥): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لأبعاد المنظمات الذكية

الرقم	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١	فهم البيئة	٣,٧٥٧	٠,٧٩٢	٤	مرتفعة
٢	إيجاد البدائل الاستراتيجية	٣,٦٧٦	٠,٩٢٩	٥	مرتفعة
٣	التعليم المستمر	٣,٩٢٤	٠,٨٦٧	٢	مرتفعة
٤	العمليات الذكية	٣,٨٠٠	٠,٨٨٢	٣	مرتفعة
٥	الذكاء الجماعي	٤,١٩٥	٠,٨٠٥	١	مرتفعة
	المنظمات الذكية	٣,٨٧٠			مرتفعة

يلاحظ من الجدول السابق أن الوسط الحسابي العام للمنظمات الذكية مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٨٧٠) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٤٣). وقد حل بعد (الذكاء الجماعي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٩٥) وبانحراف معياري (٠,٨٠٥) وبأهمية نسبية مرتفعه، في حين حل بعد (إيجاد البدائل الاستراتيجية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٧٦) وبانحراف معياري (٠,٩٢٩) وبأهمية نسبية مرتفعه. **ثالثاً: تمكين العاملين (المتغير المعدل):**

تبين أن الوسط الحسابي العام لفقرات تمكين العاملين مرتفعاً، حيث بلغ الوسط الحسابي (٣,٧٢٥) وبانحراف معياري (٠,٨٢٩)، وقد تبين أن أفراد العينة موافقون على ممارسة الموظفين أثناء عملهم نشاطات ذات قيمة عالية وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين تبين أن أفراد العينة موافقون على خضوع العمل في الصيدليات المحوثة للرقابة الذاتية أكثر من خضوعه للرقابة الإدارية، وشعور الموظفون بأن لديهم إسهامات أو إضافات في مجال عملهم بأهمية نسبية متوسطة.

اختبار الفرضيات

فيما يلي اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم اخضاع الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية لتحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression، أما الفرضية الرئيسية الثانية فقد تم إخضاعها لتحليل الانحدار الهرمي (المتدرج) Hierarchical Regression. **الفرضية الرئيسية الأولى:**

H01: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha < 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان".

جدول (٦): * نتائج اختبار أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الذكية

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المنظمات الذكية
٠,٠٢٤	٢,٣٥٤	٠,١٢٢	٠,٢٨٧	الاستقطاب والتعيين	٠,٠٠٠	٤	٤٠,٥٣٦	٠,٨١٤	٠,٩٠٢	
٠,١٠١	١,٦٨٢	٠,١١٢	٠,١٨٩	التدريب والتطوير						
٠,٠٠١	٣,٧٥١	٠,٠٩٢	٠,٣٤٦	التحفيز						
٠,٨٢٩	٠,٢١٨	٠,٠٩٩	٠,٠٢٢	تقييم الأداء						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

بالنظر الى نتائج الجدول رقم (٦) نجد أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع بلغ ($R=0.902$)، كما تبين وجود أثر لمتغير (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) في المتغير التابع (المنظمات الذكية) هو أثر ذو دلالة إحصائية، وبمستوى دلالة ($\text{Sig}=0.000$) وهو أقل من 0.05 ، كما تبين أن قيمة معامل التحديد القوة التفسيرية ($R^2=0.814$) وهي تشير إلى أن (٨١,٤٪) من التباين في (المنظمات الذكية) يمكن تفسيره من خلال التباين في (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) مجتمعة.

كما أظهر الجدول أن أبعاد (الاستقطاب والتعيين، والتحفيز) جاءت ذات أثر معنوي ويظهر ذلك من قيم B، أما بالنسبة للأبعاد (التدريب والتطوير، وتقييم الأداء) فتبين أن أثرها غير معنوي، وبناء على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الرئيسية الأولى وعليه يمكن القول أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha < 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان".

الفرضية الفرعية الأولى

H01-1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha < 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في فهم البيئة في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان".

جدول (٧): * نتائج اختبار أثر استراتيجيات إدارة المواد البشرية في فهم البيئة

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
٠,٦٨٤	٠,٤١٠	٠,١٧٤	٠,٠٧١	الاستقطاب والتعيين	٠,٠٠٠	٤	١٨,٧٥٠	٠,٦٧٠	٠,٨١٨	فهم البيئة
٠,٠٠١	٣,٧١٤	٠,١٦٠	٠,٥٩٣	التدريب والتطوير						
٠,٢٢٦	١,٢٣٠	٠,١٣١	٠,١٦١	التحفيز						
٠,٦٦٠	٠,٤٤٣	٠,١٤١	٠,٠٦٢	تقييم الأداء						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

بالرجوع إلى الجدول (٧) نجد أن الارتباط بين المتغيرات بلغ ٠,٨١٨، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في فهم البيئة، كما أظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.670$) وهي تشير إلى أن (٦٧,٠٪) من التباين في (فهم البيئة) يمكن تفسيره من خلال التباين في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (مجتمعة).

كما أظهر الجدول أعلاه من من خلال إستعراض قيم B أن البُعد الذي كان له أثر معنوي هو التدريب والتطوير، في حين لم يتبين أثر معنوي لباقي الأبعاد.

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الفرعية الأولى وعليه يمكن القول أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في فهم البيئة في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان".

• الفرضية الفرعية الثانية

H01-2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في إيجاد البدائل الاستراتيجية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان".

جدول (٨): * نتائج اختبار أثر استراتيجيات إدارة المواد البشرية في إيجاد البدائل الاستراتيجية

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
٠,٠٩٩	١,٦٩٢	٠,٢١٩	٠,٣٧٠	الاستقطاب والتعيين	٠,٠٠٠	٤	١٤,٩٥٤	٠,٦١٨	٠,٧٨٦	إيجاد البدائل الاستراتيجية
٠,٤٠١	٠,٨٥٠	٠,٢٠١	٠,١٧١	التدريب والتطوير						
٠,٠٠٤	٣,٠٥٢	٠,١٦٥	٠,٥٠٤	التحفيز						
٠,٣٠٤	١,٠٤٢	٠,١٧٨	٠,١٨٥	تقييم الأداء						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر نتائج الجدول (٨) أعلاه أن الارتباط بين المتغيرات بلغ ٠,٧٨٦، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إيجاد البدائل الاستراتيجية، كما أظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.618$) وهي تشير إلى أن (٦١,٨٪) من التباين في (إيجاد البدائل الاستراتيجية) يمكن تفسيره من خلال التباين في (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) مجتمعة.

كما أظهر الجدول أعلاه من من خلال إستعراض قيم B أن بُعدي (الاستقطاب والتعيين، و التحفيز) كان لها أثر معنوي، في حين لم يتبين أثر

معنوي لباقي الأبعاد .

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الفرعية الثانية وعليه يمكن القول أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha < 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في إيجاد البدائل الاستراتيجية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان".

• الفرضية الفرعية الثالثة

H01-3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha < 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في التعلم المستمر في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان".

جدول (٩): *نتائج اختبار أثر استراتيجيات إدارة المواد البشرية في التعلم المستمر

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	التعلم المستمر
٠,٠٠٨	٢,٧٨١	٠,١٧١	٠,٤٧٥	الاستقطاب والتعيين	٠,٠٠٠	٤	٢٥,٤١٦	٠,٧٣٣	٠,٨٥٦	
٠,٧٨٤	٠,٢٢٦	٠,١٥٧	٠,٠٤٣	التدريب والتطوير						
٠,٠٠٥	٢,٩٥٤	٠,١٢٩	٠,٣٨١	التحفيز						
٠,٣٦٣	٠,٩٢١	٠,١٣٨	٠,١٢٨	تقييم الأداء						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$)

تظهر نتائج الجدول (٩) أعلاه أن الارتباط بين المتغيرات بلغ ٨٥,٦٪. كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التعلم المستمر، كما أظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.733$) وهي تشير إلى أن (٧٣,٣٪) من التباين في (التعلم المستمر) يمكن تفسيره من خلال التباين في (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) مجتمعة.

كما أظهر الجدول أعلاه من خلال إستعراض قيم B أن بُعدي (الاستقطاب والتعيين، و التحفيز) كان لها أثر معنوي، في حين لم يتبين أثر معنوي لبُعدي (التدريب والتطوير، و تقييم الأداء).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الفرعية الثانية وعليه يمكن القول أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha < 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في التعلم المستمر في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان".

• الفرضية الفرعية الرابعة

H01-4: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha < 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في العمليات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان".

جدول (١٠): * نتائج اختبار أثر استراتيجيات إدارة المواد البشرية في العمليات الذكية

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
٠,٦٠٧	٠,٥١٨	٠,٢٠٦	٠,١٠٧	الاستقطاب والتعيين	٠,٠٠٠	٤	١٥,٣٣٨	٠,٦٢٤	٠,٧٩٠	العمليات الذكية
٠,١٠١	١,٦٨٠	٠,١٩٠	٠,٣١٩	التدريب والتطوير						
٠,٠٠٣	٣,١٣٣	٠,١٥٦	٠,٤٨٨	التحفيز						
٠,٦٠٠	٠,٥٢٩	٠,١٦٧	٠,٠٨٨	تقييم الأداء						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر نتائج الجدول (١٠) أعلاه أن الارتباط بين المتغيرات بلغ ٧٩٪، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في العمليات الذكية، كما أظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.624$) وهي تشير إلى أن (٤,٦٢٪) من التباين في (العمليات الذكية) يمكن تفسيره من خلال التباين في (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) مجتمعة.

كما أظهر الجدول أعلاه من خلال إستعراض قيم B أن بُعد (التحفيز) كان لها أثر معنوي، في حين لم يتبين أثر معنوي لباقي الأبعاد.

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الفرعية الثانية وعليه يمكن القول أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في العمليات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان".

• الفرضية الفرعية الخامسة

H01-5: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في الذكاء الجماعي في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان".

جدول (١١): * نتائج اختبار أثر استراتيجيات إدارة المواد البشرية في الذكاء الجماعي

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
٠,٠٢٥	٢,٣٤٢	٠,١٧٧	٠,٤١٤	الاستقطاب والتعيين	٠,٠٠٠	٤	١٨,٦٨١	٠,٦٦٩	٠,٨١٨	الذكاء الجماعي
٠,٥٦٢	٠,٥٨٥	٠,١٦٣	٠,٠٩٥	التدريب والتطوير						
٠,١٥٤	١,٤٥٧	٠,١٣٣	٠,١٩٤	التحفيز						
٠,٠٣٤	٢,٢٠٧	٠,١٤٣	٠,٣١٦	تقييم الأداء						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر نتائج الجدول (١١) أعلاه أن الارتباط بين المتغيرات بلغ ٨١,٨٪، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الذكاء الجماعي، كما أظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.669$) وهي تشير إلى أن (٩,٦٦٪) من التباين في (العمليات الذكية) يمكن تفسيره من خلال التباين في (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) مجتمعة.

كما أظهر الجدول أعلاه من خلال إستعراض قيم B أن بُعد (العمليات الذكية) كان لها أثر معنوي، في حين لم يتبين أثر معنوي لباقي الأبعاد.

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الفرعية الثانية وعليه يمكن القول أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha < .05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في الذكاء الجماعي في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان".
الفرضية الرئيسة الثانية:

H02: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha < .05$) لتمكين العاملين في تعديل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان".

جدول (١٢): * نتائج الانحدار الهرمي (المتدرج) لبيان أثر تمكين العاملين في تعديل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الذكية

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig t	قيمة t المحسوبة	B	Sig t	قيمة t المحسوبة	B		
.,009	٢,٧٤٤	,.٢٧٥	,.٠٢٤	٢,٣٥٤	,.٢٨٧	الاستقطاب والتعيين	المنظمات الذكية
,.085	١,٧٧٠	,.١٦٤	,.١٠١	١,٦٨٢	,.١٨٩	التدريب والتطوير	
,.089	١,٧٤٧	,.١٥٣	,.٠٠١	٣,٧٥١	,.٣٤٦	التحفيز	
,.900	,.١٢٦	,.٠١٠	,.٨٢٩	,.٢١٨	,.٠٢	تقييم الأداء	
,.000	٤,٣٣٣	,.٣٤٥				تمكين العاملين	
,0878			,0814			معامل التحديد R ²	
,064			,0814			Δ R ²	
١٨,٧٧٢			٤٠,٥٣٦			Δ F	
,000			,000			Sig Δ F	

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$)

يعرض الجدول أعلاه (١٢) نتائج الانحدار الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) في (المنظمات الذكية)، حيث كانت قيمة ($\Delta F=40.536$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig } \Delta F=0.000$)، كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.814$)، وهذا يشير إلى أن (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) فسرت ما نسبته (81.4%) من التباين الحاصل في (المنظمات الذكية).

وفي الخطوة الثانية، تم ادخال متغير (تمكين العاملين) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R² بنسبة (6.4%)، وهذه النسبة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة ($\Delta F=18.772$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig } \Delta F=0.000$) وهي أقل من 0.05 ، كما كانت قيمة ($B=0.345$) عند (تمكين العاملين)، وبمستوى دلالة ($\text{Sig } t=0.000$)، وهذا يؤكد الاختلاف في الأثر المعنوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الذكية تبعاً لاختلاف تمكين العاملين. وعليه نستنتج أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha < .05$) لتمكين العاملين في تعديل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان".

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

النتائج

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha < .05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، حيث أظهرت نتائج التحليل الجزئي أن كل من (الاستقطاب والتعيين، والتحفيز) قد حققت إسهاماً بالتأثير في المنظمات الذكية، بينما (التدريب والتطوير، وتقييم الأداء) لم تحقق إسهاماً بالتأثير بشكل مباشر وإنما تكون داعمة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لإحداث التأثير في المنظمات الذكية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha < .05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في فهم البيئة في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، حيث أظهرت نتائج

- التحليل الجزئي أن (التدريب والتطوير) قد حقق إسهاماً بالتأثير في فهم البيئة، بينما كل من (الاستقطاب والتعيين، والتحفيز، وتقييم الأداء) لم تحقق إسهاماً بالتأثير بشكل مباشر وإنما تكون داعمة لاستراتيجيات الموارد البشرية لإحداث التأثير في فهم البيئة.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في إيجاد البدائل الاستراتيجية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، حيث أظهرت نتائج التحليل الجزئي أن (التحفيز) قد حقق إسهاماً بالتأثير في إيجاد البدائل الاستراتيجية، بينما (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء) لم تحقق إسهاماً بالتأثير بشكل مباشر وإنما تكون داعمة لاستراتيجيات الموارد البشرية لإحداث التأثير في إيجاد البدائل الاستراتيجية.
٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في التعلم المستمر في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، حيث أظهرت نتائج التحليل الجزئي أن كل من (الاستقطاب والتعيين، والتحفيز) قد حققت إسهاماً بالتأثير في التعلم المستمر، بينما (التدريب والتطوير، وتقييم الأداء) لم تحقق إسهاماً بالتأثير بشكل مباشر وإنما تكون داعمة لاستراتيجيات الموارد البشرية لإحداث التأثير في التعلم المستمر.
٥. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في العمليات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، حيث أظهرت نتائج التحليل الجزئي أن (التحفيز) قد حقق إسهاماً بالتأثير في العمليات الذكية، بينما كل من (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء) لم تحقق إسهاماً بالتأثير بشكل مباشر وإنما تكون داعمة لاستراتيجيات الموارد البشرية لإحداث التأثير في العمليات الذكية.
٦. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في الذكاء الجماعي في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، حيث أظهرت نتائج التحليل الجزئي أن كل من (الاستقطاب والتعيين، وتقييم الأداء) قد حققت إسهاماً بالتأثير في الذكاء الجماعي، بينما (التدريب والتطوير، والتحفيز) لم تحقق إسهاماً بالتأثير بشكل مباشر وإنما تكون داعمة لاستراتيجيات الموارد البشرية لإحداث التأثير في الذكاء الجماعي.
٧. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين في تعديل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان.
٨. على الرغم من اعتماد الإدارة على دراسة المصادر المتعددة من سوق العمل لاستقطاب العاملين، إلا أنها تستند بدرجة أقل على تحليل (توصيف) الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب.
٩. في حين تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب، إلا أنها لا تعتمد بدرجة مرتفعة خطة ممنهجة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن أهدافها المحددة لكل وحدة.
١٠. بينما تعتمد الإدارة على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون، إلا أنها تربط بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة بدرجة أقل.
١١. في حين تبني الإدارة معايير واضحة تنسم بالموضوعية لتقييم أداء موظفيها وبدرجة عالية، إلا أن الشركة تسمح للموظفين فيها بالإطلاع على نتائج تقييم الأداء السنوي الخاص بهم عند الحاجة لتطوير أدائهم بدرجة أقل.
١٢. تشخص الإدارة حالات اللاتأكد البيئي بطريقة عقلانية بدرجة عالية، إلا أنه يتم تشخيص حالات عدم التأكد البيئي بدقة لفهم البيئة المحيطة بدرجة أقل.
١٣. على الرغم أنه يتم عمل مراجعة منتظمة لبيئة العمل لتحديد الفرص بدرجة عالية، إلا أنه يتم عمل مراجعة منتظمة بدرجة أقل لبيئة العمل لتحديد التهديدات.
١٤. تعزز الإدارة عملية التعلم المستمر المتعلقة بكيفية توليد قيمة أعلى للشركة وزبائنها بدرجة عالية، إلا أنه لا يوجد هناك إجراءات عملية (واضحة) تهدف للتعلم المستمر لمواجهة التغيرات البيئية.

١٥. تُمكن الأنظمة المستخدمة العاملين من أداء أعمالهم بفاعلية، إلا أنه لا يتوفر في الأنظمة المستخدمة إنداز مبكر للأزمات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب.
١٦. على الرغم من أن المناخ التنظيمي السائد في الشركة يعزز الإبداعي الجماعي بدرجة عالية، إلا أن إدارة الشركة لا تراعي أن يكون فريق العمل الاستراتيجي من المتميزين ومن تخصصات مختلفة بدرجة عالية.
١٧. أظهرت النتائج أن الموظف يمارس أثناء عمله نشاطات ذات قيمة عالية، إلا أنه لا يشعر أن لديه إسهام أو إضافة في مجال عمله بدرجة عالية.

التوصيات:

١. تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الصيدليات من خلال تعيين ذوي الكفاءة العالية بالاستناد الى تحليل (توصيف) الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب.
٢. تطوير الموظفين لدى الصيدلية من خلال اعتماد خطة ممنهجة للتدريب والتطوير أخذين بالإعتبار اختلاف المستويات الوظيفية والمهارة وربطها بالأهداف المحددة لكل وحدة.
٣. ضرورة تشخيص الشركة لحالات عدم التأكد البيئي بدقة لفهم البيئة المحيطة وبشكل مستمر وعمل مراجعة منتظمة لذلك باستخدام تحليل سوات (SWOT)، لتكوين قاعدة صلبة من المعلومات البيئية ليتسنى لها رسم وتعديل خططها الاستراتيجية في ضوء درجة عالية من الوضوح البيئي.
٤. ضرورة إعداد إجراءات عملية (واضحة) تهدف إلى التعلم المستمر مثل اكساب الأفراد للمعارف والمهارات الجديدة باستمرار وبطرق مختلفة، كالتدريب والتطوير والمحاضرات والندوات والمؤتمرات ومتابعة أخبار المنظمات المنافسة والاستفادة من خبراتها، لمواجهة التغيرات البيئية.
٥. تفادي وقوع الأزمات المفاجئة من خلال توفير أنظمة إنداز مبكر للأزمات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب والتخفيف من آثار الأزمة إن وقعت.
٦. ضرورة قيام الشركة بالإحتفاظ بالموظفين الموهوبين من خلال تحفيزهم وتعزيز الشعور لديهم بأهمية إسهاماتهم الإيجابية في العمل.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد، أفين محمد صالح، إسماعيل، جكر مصطفى، (٢٠١٨) دور أبعاد التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية دراسة ميدانية لعينة من المدرء في منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك، مجلة جامعة دهوك العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد ١٢، العدد ١، ص ٢٠٥-٢٢٥.
٢. برنوطي، سعاد نائف، (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية (ط٢). الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
٣. بو بكر، ساخي، (٢٠١٦) تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر.
٤. أبو جليدة، سعيد سمير، (٢٠١٨) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٥. الحبشي، حسنية محمد حسن، (٢٠١٠) الأسس الاستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، مصر، القاهرة، رقم الإيداع ٢٢٠٣٧/٢٠٠٩، الترقيم الدولي ٩٧٧-١٧-٧٨٩٦ ×.
٦. حريم، حسين، (٢٠١٣) إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل). الأردن، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
٧. الخشالي، شاكرا جارالله، (٢٠١٥) موضوعات إدارية معاصرة، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
٨. الدوري، زكريا مطلق، (٢٠١٨) أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال دراسة ميدانية علي عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية، <http://dx.doi.org/10.25098/2.1.6> The Scientific Journal of Cihan University – Sulaimanyia, Vol. (2), Issue (1)
٩. الدوري، زكريا مطلق، صالح، أحمد علي، (٢٠١٦). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

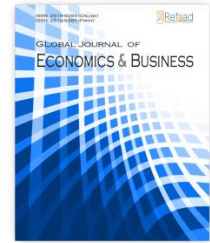
١٠. ردايدة، إيناس "محمد أمين" أحمد، (٢٠١٦) أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
١١. الزعبي، حسن علي، النواصر، مصطفى سليمان، (٢٠١٩) المنظمات الذكية منظور استراتيجي، الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
١٢. الزيادات، ممدوح طابع، (٢٠١٦) أثر تمكين العاملين في الأداء التسويقي في البنوك الإسلامية الأردنية من وجهة نظر العاملين، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد السابع عشر، العدد الأول.
١٣. الزيدانين، مفلح عودة عياد، (٢٠١٥) التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية: الدور المعدل للتمكين دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا قسم الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان الأردن.
١٤. صالح، أحمد علي، العزاوي، بشرى هاشم، وبرايم، إبراهيم خليل، (٢٠١٠) الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات. الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
١٥. الطائي، يوسف حجيم، الصائغ، محمد جبار، وهادي، قيصر علي، (٢٠١٣) صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية (دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٢٦.
١٦. عامر، سامح عبد المطلب، (٢٠١١) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
١٧. غنيم، رمزي محمد إسماعيل، (٢٠١٧) أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في تعزيز بناء المنظمة الذكية دراسة ميدانية على الكليات التقنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
١٨. فرعون، محمد ثابت، العنزي، سعد علي، والخالدي، عواد كاظم، (٢٠١٥) صياغة استراتيجية ريادة الأعمال لتطوير نموذج المنظمات الذكية بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق - أسا سيل - كورك)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٠، العدد ٣٣.
١٩. الفقي، إبراهيم، (٢٠٠٩) العمل الجماعي، مصر، القاهرة: دار أجيال للنشر والتوزيع.
٢٠. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠١٥) نظرية المنظمة والتنظيم، (ط٤). الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
٢١. مساعدة، ماجد عبد المهدي، (٢٠١٣) إدارة المنظمات منظوري، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٢٢. أبو النصر، مدحت محمد، (٢٠٠٩) التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، مصر، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٢٣. النمر، سعود محمد وآخرون، (١٩٩٤) الإدارة العامة الأسس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق.
٢٤. النواصرة، مصطفى سليمان حامد، (٢٠١٩) جداريات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٢٥. الهلالات، صالح علي عوده، (٢٠١٤) إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال. الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Al-Kasasbeh. Mohammed, Al-Kasasbeh. Saleh, AL-Faouri. Abeer, *Smart Organization Characteristics and its Impact on Social and Environmental Performance, An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Company*, International Journal of Business and Management; 11(8)(2016), 1833-8119, <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n8p106>
- [2] Anyangwe. Xavier, Strategic Human Resource management Across- Cultral Managerial Approach, Centria University of Applied Sciences, Finland, (2017)
- [3] Armstrong. Michael, Strategic Human Resource Management A guide to Action (3th edition), British Library, (2006)
- [4] Armstrong. Micheal & Tylor. Stephen, *Human Resouce Management Pratctice*, 15th Ed., British Library Cataloguing-in-Publication Data, (2020)

- [5] Calin. E., Ioan. Pargaru, Ion & Neacsu. Marian, *The Role of Smart Organizations in Socio-Economic Environment*, Valahian Journal of Economic Studies, 6(20)(2015).
- [6] Cania. Luftim, *The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance*, *Economia*, Seria Management, 17(2) (2014), European University of Tirana, Albania.
- [7] Caporarello. Leonardo, Martino. D. Beniamino, & Martinez. Marcello, *Smart Organizations and Smart Artifacts Fostering Interaction Between People Technologies and Processes*, Published by Springer, (2014), DOI [10.1007/978-3-319-07040-7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-07040-7).
- [8] Chan. S., *Knowledge Management in Smart Organizations. In Mezgar, I. (ed.)*, Integration of ICT in Smart Organizations, Idea Group Publishing, (2006), pp. 101- 136.
- [9] Chopra. Rajiv, *Strategic Human Resource Management and its Impact on Organisational Performance*, Global Journal of Enterprise Information System, 9(3)(2017), DOI: [10.18311/gjeis/2017/16057](https://doi.org/10.18311/gjeis/2017/16057).
- [10] Dessler. Gary, *Human Resource Management (15th edition)*. United Kingdom, Published by Pearson Education, (2017)
- [11] Gujarati. D.N., *Basic Econometrics (4thed.)*, UNA, New York: McGraw Hill, (2004)
- [12] Jaiswal. Shivangi & Joge. Pankaj, *A study on Impact of Psychological Empowerment on Employee Retention in Technical Institutes of durg and Bhilal*, International Journal of Research- Granthaalayah, 6 (1) (2018), DOI: [10.5281/zenodo.1172278](https://doi.org/10.5281/zenodo.1172278).
- [13] Karim. F., & Rehman. O., *Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan*, Journal of Business Studies, 3(4) (2012), 92-104.
- [14] Lazarevic. Snezana & Lukic. Jelena, *Building Smart Organization Through Learning and Development of Employees*, International Conference Employment, Education And Entrepreneurship 14-16 (2015), Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade Serbia.
- [15] Lazarevic. Snezana & Lukic. Jelena, *Building Smart Organization Through Learning and Development of Employees*, International Conference Employment, Education and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia, (2015)
- [16] Malone. W. Thomas. Bernstein S. Michael, *Handbook of Collective Intelligence*. published by Massachusetts Institute of Technology, London, England, (2015)
- [17] Mathis. L. Robert & Jackson H. John, *Human Resource Management (12th edition)*, Printed in the United States of America, Library of Congress Control, (2008)
- [18] Mohapatra. Monalisa & Mishra. Sasmita, *The Employee Empowerment as a Key Factor Defining Organizational Performance in Emerging Market*, IJBIT, 12(1)(2019),
- [19] Noble. Karen, *The M5 Model Building Positive Intelligence in Organizations*, Published by OD Practitioner 46 (1)(2014).
- [20] Nuangjamnong. Chompu & Maj. Stanislaw Paul, *Strategic Human Resource Management in International Organizations*, Modern Applied Science; 11(5) (2017); Published by Canadian Center of Science and Education.
- [21] Okunbanjo. I., Olajide. Salami A., Noah. Kehinde O. & Wasii, Influence of Leadership Approach on Employee Empowerment: A Study of Selected Small-Scale Businesses in Nigeria, Management and Economics Research Journal, 2(2016), 13-19, [dx.doi.org/10.18639/MERJ.2016.02.293919](https://doi.org/10.18639/MERJ.2016.02.293919).

- [22] Raime. B. Sharfika, Ahmad. B. Siti Nor, Bin Mohdnasirruddin. A. Md Saiful, Bin Ismail. Shahrizal & Bin Lokman Hakim. R. Anwar, *Influence of Employee Empowerment, Teamwork, and Incentive on Employee's Job Satisfaction*, Open Journal of Human Resource Management, 1(2)(2018), 44-50
- [23] Sekaran. U., & Bougie. R., *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, (5th ed) , NY: John Wiley & Sons Inc., (2010)
- [24] Wasterman. G., Bonnet. D. & McAfee. A., *Leading digital: turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press, (2014)



Impact of human resource management strategies on smart organizations: The mediating role of employees empowerment (field study on a group of pharmacies operating in the capital, Amman)

¹ Amineh Abdel Halim Khaddam, ² Hani Jazaa Irtaimah, ³ Basema Badr

¹ Department of Management Information Systems, College of Business, Amman Arab University, Jordan

² Professor, Department of Management, College of Business and Finance, The World Islamic Sciences and Education University, Jordan

³ researcher, The World Islamic Sciences and Education University, Jordan

¹ amineh-khaddam@aau.edu.jo, ² drhaniirtaimah@yahoo.com, ³ basema.b.80@gmail.com

Received Date: 19/12/2019

Accepted Date: 25/2/2020

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.8.1.10>

Abstract: The study aimed to investigate the direct impact of human resource management strategies in smart organizations in a group of pharmacies operating in the capital city of Amman. In addition, it aimed to measure the extent of the impact of empowering workers on adjusting the impact of human resource management strategies in their combined dimensions (attracting staff, recruitment, training and development, motivation, performance evaluation) in smart organizations in a group of pharmacies operating in the capital: Amman. The importance of the study lies through the results it can provide to identify the impact of human resource management strategies in smart organizations. Moreover, it sheds light on the modified role of empowering workers in a group of pharmacies operating in the capital city of Amman. The study contributes to providing the necessary information for the administration at all levels, lower, middle, and high, to take administrative decisions in a timely manner. The study community was represented by all workers at the administrative levels in the researched pharmacies, who numbered (50) employees. The study adopted the facilitated sample, as the study sample consisted of a group of pharmacies operating in the Capital Governorate of Amman, which agreed to be part of this stud. (50) questionnaires were distributed to the members of the study sample, and (44) questionnaires were retrieved, of which (2) of them are non-analysisable questionnaires so that the number of retrieved questionnaires that can be analyzed statistically is (42) or 84.0% of the total distributed questionnaires. Thus, The Social Sciences Statistical Package (SPSS) was used. The study concluded a set of results, the most important of which are: There is a statistically significant effect at the level of significant significance ($0.05 \geq \alpha$) of human resource management strategies with their combined dimensions (attracting staff, recruitment, training, development, motivation, and performance evaluation) in smart organizations in a group of pharmacies operating In the Capital Governorate of Amman. As the results of the partial analysis showed that each of (attracting staff, recruitment, and motivation) has made a contribution to influence smart organizations, while (training, development, and performance evaluation) did not achieve a contribution directly, but rather supports human resource strategies to cause impact in smart organizations. There is also a statistically significant effect at the level of meaningful significance ($0.05 \geq \alpha$) to enable workers to adjust the impact of human resource management strategies in their combined dimensions (attracting staff, recruitment, training, development, motivation, and performance evaluation) in smart organizations in a group of pharmacies operating in the capital Amman.

Keywords: human resource; smart organizations; employees.

References:

- [1] Al-Kasasbeh. Mohammed, Al-Kasasbeh. Saleh, AL-Faouri. Abeer, *Smart Organization Characteristics and its Impact on Social and Environmental Performance, An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Company*, International Journal of Business and Management; 11(8)(2016), 1833-8119, <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n8p106>
- [2] 'amr. Samh 'bd Almtlb, Astryjyāt Aḍarē Almward Alshryh, Alārdn, 'man: Dar Alfkr Nashrwn Wmwz'wn, (2011)
- [3] Ĥmd. Ĥfyn Mħmd Şalh, Aşma'y. Jkr Mşfa, Dwr Ĥb'ad Altmkyn Fy Thqyq Khşayş Almzmh Aldhkyh Drāsh Mydanyh L'ynh Mn Almdra' Fy Mnzmat Alā'mal Alşghyryh Fy Mħafzē Dhwk, Mjlt Ĥam'ē Dhwk Al'lwm Alānsanyh Walaĵtma'yh, Almjld 12, Al'dd 1(2018), Ş205- 225.
- [4] Anyangwe. Xavier, Strategic Human Resource management Across- Cultral Managerial Approach, Centria University of Applied Sciences, Finland, (2017)
- [5] Armstrong. Michael, Strategic Human Resource Management A guide to Action (3th edition), British Library, (2006)
- [6] Armstrong. Micheal & Tylor. Stephen, *Human Resouce Management Pratctice*, 15th Ed., British Library Cataloguing-in-Publication Data, (2020)
- [7] Brnwty. S'ad Nayf, Aḍarē Almward Alshryh (T2). Alārdn, 'man: Dar Wa'yl Ltba'ē Wālnsh, (2004)
- [8] Bw Bkr. Şakhy, Tmkyn Al'amlyn W'laqth Bjwdē Alhyah Alwzyfyh Fy Dw' Althqh Altnzymyħ Kmtghyħ Wsyty, Rsaļt Majstyr, Ĥam'ē Whran, Klyt Al'lwm Alāĵtma'yh, Aljza'y, (2016)
- [9] Calin. E., Ioan. Pargaru, Ion & Neacsu. Marian, *The Role of Smart Organizations in Socio-Economic Environment*, Valahian Journal of Economic Studies, 6(20)(2015).
- [10] Cania. Luftim, *The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance*, *Economia*, Seria Management, 17(2) (2014), European University of Tirana, Albania.
- [11] Caporarello. Leonardo, Martino. D. Beniamino, & Martinez. Marcello, *Smart Organizations and Smart Artifacts Fostering Interaction Between People Technologies and Processes*, Published by Springer, (2014), DOI 10.1007/978-3-319-07040-7.
- [12] Chan. S., *Knowledge Management in Smart Organizations. In Mezgar, I. (ed.)*, Integration of ICT in Smart Organizations, Idea Group Publishing, (2006), pp. 101- 136.
- [13] Chopra. Rajiv, *Strategic Human Resource Management and its Impact on Organisational Performance*, Global Journal of Enterprise Information System, 9(3)(2017), DOI: 10.18311/gjeis/2017/16057.
- [14] Dessler. Gary, *Human Resource Management (15th edition)*. United Kingdom, Published by Pearson Education, (2017)
- [15] Aldwry. Zkrya Mtlk, Şalh, Ĥħmd 'ly, Aḍarē Altmkyn Waqtşadyat Althqh Fy Mnzmat Ĥ'mal Alālfyh Althalthh, Alārdn, 'man: Dar Alyazwry Al'imyh Llnsh Wāltwzy', (2016)
- [16] Aldwry. Zkrya Mtlk, Ĥthr Tmkyn Al'amlyn Fy Alāda' Alwzyfy Fy Mnzmat Alā'mal Drāsh Mydanyh 'la 'ynh Mn Al'amlyn Fy Şhrkē Zyn Llaşşalat Alārdnyh, The Scientific Journal Of Cihan University – Sulaimanyia, Vol. (2), Issue (1) (2018), Http://Dx.Doi.Org/10.25098/2.1.6
- [17] Alfqy. Ĥbraħym, Al'ml Aljma'y, Mşr, Alqahrē: Dar Ĥjyał Llnsh Wāltwzy', (2009)
- [18] Fr'wn. Mħmd Thabt, Al'nzy, S'd 'ly, Wākhaldy, 'wad Każm, Şyaghē Astryjyħ Ryadē Alā'mal Lttywyr Anmwdhj Almzmāt Aldhkyh Bħth Ttbyqy Fy Şhrkat Alāşşalat Almtnqlh Fy Al'raq (Zyn Al'raq – Ĥsa Syl - Kwrk), Mjlt Alghry Ll'wm Alāqtşadyh Walaḍaryh, Almjld 10, Al'dd 33(2015).
- [19] Ghnym., Rmzy Mħmd Aşma'y, Ĥthr Aştkhdam Nzm Alm'lwmāt Alāḍaryh Fy T'zyz Bna' Almzmh Aldhkyh Drāsh Mydanyh 'la Alklyat Altqnyh Bqta' Ghza, Rsaļt Majstyr, ĤĤam'h Alāşlamyħ – Ghza, Flstyn, (2017)
- [20] Gujarati. D.N., *Basic Econometrics (4thed.)*, UNA, New York: McGraw Hill, (2004)

- [21] Alhlalāt. Şalḥ 'ly 'wdh, Aḍarṯ Ałtmyz Ałmṡarsh Ałḥdyth Fy Aḍarṯ Mnzṡmat Ałā'mal. Ałardn, 'maṡ: Daṡ Wa'yl Llṡba'h Wałnshṡr, (2014)
- [22] Ałḥbshy. Ḥsynh Mḥmd Ḥsn, Ałāss Ałastrātyjyh Lqyas Mdy Msahmṡ Ałmward Ałbshryh Fy Ałāda' Ałastrātyjy Llmnzṡmh, Mṡr, Ałqahrh, Rqm Ałayda' 22037/ 2009, Ałtrqym Ałdwly × - 7896-17-977., (2010)
- [23] Ḥrym. Ḥsyn, Aḍarṯ Ałmward Ałbshryh (Aṡar Mtkaml). Ałardn, 'maṡ: Daṡ Wmktbt Ałḥamd Llnshṡr Wałtwzy', (2013)
- [24] Jaiswal. Shivangi & Joge. Pankaj, *Astudy on Impact of Psychological Empowerment on Employee Retention in Technical Institutes of durg and Bhilal*, International Journal of Research- Granthaalayah, 6 (1) (2018), DOI: 10.5281/zenodo.1172278.
- [25] Aḅw Jlydh. S'yd Smyr, Aṡṡr Aṡtrātyjyat Aḍarṯ Ałmward Ałbshryh 'ly Aḍa' Ał'amlyn Fy Şṡrkat Ałaşalat Ałlybyh, Rsałṡ Ma'jstyr, Klyṡ Ałā'mal, Jam'ṡ Ałshrq Ałāwst, 'maṡ, Ałardn, (2018)
- [26] Karim. F., & Rehman. O., *Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan*, Journal of Business Studies, 3(4) (2012), 92-104.
- [27] Ałḥshāly. Şḥkr Jarallh, Mwdw'at Aḍaryh M'asrh, Ałardn, 'maṡ: Daṡ Ałḥamd Llnshṡr Wałtwzy', (2015)
- [28] Lazarevic. Snezana & Lukic. Jelena, *Building Smart Organization Through Learning and Development of Employees*, International Conference Employment, Education And Entrepreneurship 14-16 (2015), Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade Serbia.
- [29] Lazarevic. Snezana & Lukic. Jelena, *Building Smart Organization Through Learning and Development of Employees*, International Conference Employment, Education and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia, (015)
- [30] Malone. W. Thomas. Bernstein S. Michael, *Handbook of Collective Intelligence*. published by Massachusetts Institute of Technology, London, England, (2015)
- [31] Mathis. L. Robert & Jackson H. John, *Human Resource Management* (12th edition), Printed in the United States of America, Library of Congress Control, (2008)
- [32] Mohapatra. Monalisa & Mishra. Sasmita, *The Employee Empowerment as a Key Factor Defining Organizational Performance in Emerging Market*, IJBIT, 12(1)(2019).
- [33] Msa'dh. Majd 'bd Ałmhdy, Aḍarṯ Ałmnzṡmat Mnzwr Kly, Ałardn, 'maṡ: Daṡ Ałmsyrh Llnshṡr Wałtwzy' Wałṡba'h, (2013)
- [34] Noble. Karen, *The M5 Model Building Positive Intelligence in Organizations*, Published by OD Practitioner 46 (1)(2014).
- [35] Ałnṡr. S'wd Mḥmd W Aḥṡrwn, Ałādarh Ał'amh Ałāss W Ałwza'yf, Ałryad: Mṡab' Ałfrzdy, (1994)
- [36] Aḅw Ałnṡr. Mdht Mḥmd, Ałtkḥtyṡ Llmstqbl Fy Ałmnzṡmat Ałdhkyh, Mṡr, Ałqahrh: Ałmjmw'h Ał'rbyh Lldryb Wałnshṡr, (2009)
- [37] Nuangjamnong. Chompu & Maj. Stanislaw Paul, *Strategic Human Resource Management in International Organizations*, Modern Applied Science; 11(5) (2017); Published by Canadian Center of Science and Education.
- [38] Ałnwaşrh. Mṡṡfa Slyṡan Ḥamd, Jdarat Ałqyadh Ałastrātyjyh Wāṡhrḥa Fy Bna' Ałmnzṡmat Ałdhkyh, Ałardn, 'maṡ: Daṡ Wa'yl Llnshṡr Wałtwzy', (2019)
- [39] Okunbanjo. I., Olajide. Salami A., Noah. Kehinde O. & Wasiu, *Influence of Leadership Approach on Employee Empowerment: A Study of Selected Small-Scale Businesses in Nigeria*, Management and Economics Research Journal, 2(2016), 13-19, [dx.doi.org/10.18639/MERJ.2016.02.293919](https://doi.org/10.18639/MERJ.2016.02.293919).

- [40] Alqirywty. Mḥmd Qasm, Nzryt̄ Ḃlmnzḥ Wālnzym, (T4). Ḃlārdn, ḥḡan: Ḃar Wāȳl Llḡbaḥ Wālnsh̄r, (2015)
- [41] Raime. B. Sharfika, Ahmad. B. Siti Nor, Bin Mohdnasirruddin. A. Md Saiful, Bin Ismail. Shahrizal & Bin Lokman Hakim. R. Anwar, *Influence of Employee Empowerment, Teamwork, and Incentive on Employee's Job Satisfaction*, Open Journal of Human Resource Management, 1(2)(2018), 44-50
- [42] Rdaydh. Ḃynas "Mḥmd Ḃmyn" Ḃḥmd, Ḃḡhr Khḡaḡḡ Ḃlmnzḥ Ḃḡḡkyh Fy Ḃḡarḡ Ḃlāzḡḡ Ḃḡash Tḡbyqyh Fy Ḃlmstshfyat Ḃlkḡaḡḡ Bmdynt̄ ḥḡan, Rsaḡḡ Majstyr, Klyḡ Ḃlāḡḡal, Ḃamḡḡ Ḃlsh̄rq Ḃlāwst̄, ḥḡan, Ḃlārdn, (2016)
- [43] Ḃalḡ. Ḃḥmd ḡly, Ḃlḡawy, Bsh̄ry Ḃash̄m, Wābraḡym, Ḃbraḡym Khlyl, Ḃlāḡarḡ Ḃaldḡkaḡat Mnhj Ḃlḡmyz Ḃlāstrāḡyḡy Wāḡajḡḡay Llmnzḡḡat. Ḃlārdn, ḥḡan: Ḃar Wāȳl Llḡbaḥ Wālnsh̄r, (2010)
- [44] Sekaran. U., & Bougie. R., *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, (5th ed) , NY: John Wiley & Sons Inc., (2010)
- [45] Ḃlḡāȳy. Ywsf Ḃjym, Ḃḡaḡḡḡ, Mḥmd Ḃbar, Whādy, Qyḡr ḡly, Ḃyaghḡ Ḃlāstrāḡyḡyḡ Ḃlmstḡḡḡm Llsh̄rkh Fy Bḡaḡ Ḃlmnzḡḡat Ḃḡḡkyh (Ḃḡash Ḃstḡḡlāḡyh Lāraḡ ḡynḡ Mn Ḃlḡḡraḡ Fy Sh̄rkt̄ Zyn Ḃlḡraq Llḡḡḡalāt), Mjḡḡ Ḃḡḡry Llḡwm Ḃlāḡḡḡadyh Wāḡḡḡryh, Ḃlḡḡḡ 26(2013)
- [46] Wasterman. G., Bonnet. D. & McAfee. A., *Leading digital: turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press, (2014)
- [47] Ḃlzḡby. Ḃsn ḡly, Ḃlnwāḡrh, Mḡḡfa Slyḡan, Ḃlmnzḡḡat Ḃḡḡkyh Mnzwr Ḃstrāḡyḡy, Ḃlārdn, ḥḡan: Ḃar Wāȳl Llḡbaḥ Wālnsh̄r, (2019)
- [48] Ḃlzyḡḡḡat. Mmdwḡ ḡayḡ, Ḃḡḡr ḡmkyn Ḃlḡamlyn Fy Ḃlāḡḡḡ Ḃḡswyqy Fy Ḃḡbnwk Ḃlāslāmyh Ḃlārdnyh Mn Wjḡḡ Nzr Ḃlḡamlyn, Mjḡḡ Ḃlḡrqḡḡ Llḡḡwḡḡ Wāḡḡḡḡḡ Ḃlāḡḡḡnyh, Ḃlmjḡḡ Ḃlḡḡḡḡ ḡsh̄r, Ḃlḡḡḡ Ḃlāwl(2016)
- [49] Ḃlzyḡḡḡny. Mflḡ ḡwdḡ ḡyḡḡ, Ḃḡḡḡḡḡ Ḃlāstrāḡyḡy Wāḡḡḡḡ ḡla Mḡḡḡḡ Ḃḡḡḡ Ḃḡḡḡḡ Ḃḡsh̄ryh: Ḃḡḡḡ Ḃḡḡḡḡ Ḃḡḡḡḡḡ ḡḡḡ Ḃzḡḡḡ Ḃḡḡḡḡḡ Ḃḡḡḡḡḡḡ Ḃḡḡḡḡḡ Ḃḡḡḡḡḡḡ, Ḃḡḡḡḡḡ Ḃḡḡḡḡḡḡ, Klyḡ Ḃḡḡḡḡḡ Ḃḡḡḡḡḡ Ḃḡḡḡḡḡḡ, Ḃamḡḡ Ḃlḡḡḡḡ Ḃḡḡḡḡḡḡ Ḃḡḡḡḡḡḡ, ḥḡan Ḃlārdn, (2015)



ملحق رقم (١) الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم / أختي الكريمة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد،،،

تهدف هذه الاستبانة إلى الحصول على المعلومات الضرورية للوصول إلى النتائج الحقيقية لبحث بعنوان :-

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين دراسة ميدانية: صيدلية فارمسي ون

وحيث أن الدراسة تهدف لمعرفة آراء العاملين في صيدليتيكم الموقرة، فإن الإجابة على هذا الاستبيان تعتبر أساساً لإكمال هذه الدراسة لذا يرجى التكرم بالإجابة عليه بعناية ودقة، آمليين أن تسهموا في إثراء هذه الدراسة بخبراتكم العملية وآرائكم النيرة حتى يُنجز موضوع الدراسة.

ويسرنا أن نتقدم لكم بجزيل الشكر، وعظيم الامتنان على حسن تعاونكم في تعبئة الاستبانة لما في ذلك من أهمية كبيرة في قياس متغيرات الدراسة، علماً بأن المعلومات التي تقدمونها ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

الباحثون

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية						
الاستقطاب والتعيين						
١.	تعتمد الإدارة على دراسة المصادر المتعددة من سوق العمل لاستقطاب العاملين.					
٢.	تستند الإدارة على تحليل (توصيف) الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب.					
٣.	تستخدم الإدارة وسائل اختيار متنوعة لقياس الخصائص (المواصفات) الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة.					
٤.	يتم اختيار الأفراد العاملين في الشركة وفق الوصف الوظيفي للوظائف الشاغرة.					
٥.	تسير عملية الإختيار في الشركة وفق أسس تتسم بالشفافية.					
التدريب والتطوير						
٦.	تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب.					
٧.	تعتمد الإدارة خطة ممنهجة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن أهدافها المحددة لكل وحدة.					
٨.	يعزز التدريب في الشركة ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.					
٩.	تتابع الإدارة أداء العاملين بعد إكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتائجه.					
١٠.	تقوم الإدارة بتخصيص موازنة مالية كافية لتطوير مهارات موظفي الشركة.					
التحفيز						
١١.	تمتلك الإدارة نظاماً متكاملاً للحوافز يمكن العاملين من تحقيق حاجاتهم المختلفة.					
١٢.	تقوم الإدارة بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع البيئة التنافسية.					
١٣.	تربط الإدارة بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة.					

١٤.	تعتمد الإدارة على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.				
١٥.	تتبع الإدارة العديد من الأساليب لتحفيز موظفيها بما يحقق العدالة والمساواة.				
تقييم الأداء					
١٦.	تتبنى الإدارة معايير واضحة تتسم بال موضوعية لتقييم أداء موظفيها.				
١٧.	تقيم الإدارة أداء العاملين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم.				
١٨.	تخضع الإدارة جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.				
١٩.	تسمح الشركة للموظفين فيها بالإطلاع على نتائج تقييم الأداء السنوي الخاص بهم عند الحاجة لتطوير أدائهم.				
٢٠.	يناقش المدير الموظفين في نقاط تقييم الأداء المختلفة التي حصلوا عليها.				
المحور الثاني: المنظمات الذكية					
فهم البيئة					
٢١.	يتم تشخيص حالات عدم التأكد البيئي بدقة لفهم البيئة المحيطة.				
٢٢.	يؤخذ بعين الاعتبار حالات عدم التأكد البيئي عند اتخاذ أي قرار.				
٢٣.	يتوفر مختصين لتقييم آثار حالات عدم التأكد البيئي.				
٢٤.	يتم تحديد مصادر عدم التأكد البيئي للاستفادة منها في اتخاذ القرارات.				
٢٥.	تشخص الإدارة حالات اللاتأكد البيئي بطريقة عقلانية.				
إيجاد البدائل الاستراتيجية					
٢٦.	يتم عمل مراجعة منتظمة لبيئة العمل لتحديد الفرص.				
٢٧.	يتم عمل مراجعة منتظمة لبيئة العمل لتحديد التهديدات.				
٢٨.	يتم عمل مناقشة مستمرة لبيئة العمل والطرق المستخدمة لمواجهة التحديات (الحالية والمستقبلية).				
٢٩.	تولد الإدارة عدة بدائل وتقييمها كي تصل إلى القرارات الرشيدة.				
٣٠.	توفر الإدارة الدعم التحليلي لتقييم البدائل المحددة من قبلها.				
التعلم المستمر					
٣١.	هناك إجراءات عملية (واضحة) تهدف للتعلم المستمر لمواجهة التغيرات البيئية.				
٣٢.	يتم تحديد الفرص بناءً على تميزها بشكل مستمر.				
٣٣.	تتخذ الإدارة إجراءات عملية تهدف للتعلم المستمر لمواجهة التغيرات البيئية.				
٣٤.	تعزز الإدارة عملية التعلم المستمر المتعلقة بكيفية توليد قيمة أعلى للشركة وزبائنها.				
٣٥.	توفر الإدارة الموارد والفرص لموظفيها ليتعلموا.				
العمليات الذكية					
٣٦.	تُحدّث الشركة التقنيات المستخدمة في العمل باستمرار.				
٣٧.	تدعم أنظمة المعلومات المستخدمة التدفق الواسع (والحر) للمعلومات.				
٣٨.	تمكن الأنظمة المستخدمة العاملين من أداء أعمالهم بفاعلية.				
٣٩.	يتوفر في الأنظمة المستخدمة إنذار مبكر للأزمات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب.				
٤٠.	هناك تكيف مستمر مع المتغيرات البيئية المتسارعة.				
الذكاء الجماعي					
٤١.	تدعم الشركة العمل الجماعي وروح الفريق.				
٤٢.	فريق العمل الاستراتيجي في الشركة قادر على التعامل مع الظروف المتغيرة التي ينتج عنها أزمات.				
٤٣.	تراعي إدارة الشركة أن يكون فريق العمل الاستراتيجي من المتميزين ومن تخصصات مختلفة.				
٤٤.	المناخ التنظيمي السائد في الشركة يعزز الإبداعي الجماعي.				
٤٥.	ترتبط فرق العمل الجماعي بروابط اجتماعية خاصة.				

المحور الثالث: تمكين العاملين					
					٤٦. يمارس الموظف أثناء عمله نشاطات ذات قيمة عالية.
					٤٧. يشعر الموظف من خلال عمله بالمسؤولية نحو مديريته.
					٤٨. يتوفر لدى الموظف الصلاحيات للتصرف في مهام العمل الموكل إليه.
					٤٩. يخضع العمل في الشركة للرقابة الذاتية أكثر من خضوعه للرقابة الإدارية.
					٥٠. لدى الموظف الثقة بالنفس لإنجاز عمله بكفاءة.
					٥١. يمتلك الموظف الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عمله.
					٥٢. يشارك الموظف في وضع الحلول لمعظم المشاكل التي تحدث في موقع عمله.
					٥٣. يشعر الموظف أن لديه إسهام أو إضافة في مجال عمله.
					٥٤. تمنح الإدارة موظفيها مساحة من الاستقلالية من خلال مشاركتهم في صياغة الأهداف.