مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

**اسم المقال:** استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات في القيادة العامة لشرطة أبوظبي
**اسم الكاتب:** أ. سعيد سيف النعيمي، د. محمد مفضي الكساسبة
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1600
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/01 22:44 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

# استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات في القيادة العامة لشرطة أبوظبي *

أ. سعيد سيف النعيمي **
د. محمد مفضي الكساسبة ***

* تاريخ التسليم: ١/ ٩/ ٢٠١٣م، تاريخ القبول: ٢٦/ ١٠/ ٢٠١٣م.
** مدير إدارة المشتريات والمستودعات/ القيادة العامة لشرطة أبو ظبي/ الإمارات العربية المتحدة.
*** أستاذ مشارك في إدارة الأعمال/ نائب عميد كلية الأعمال/ جامعة عمان العربية/ الأردن.

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية: (العدالة التنظيمية، والثقافة التنظيمية الداعمة، والتمكين) في تعزيز الأداء في إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي.ولتحقيق أهداف الدراسة، صُمِّمت استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من رؤساء الأقسام، ومديري الفروع في إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي.

**توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:**

♦ إن اتجاهات المبحوثين نحو استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية: (العدالة التنظيمية، والثقافة التنظيمية الداعمة، والتمكين) في إدارة المشتريات والمستودعات جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بعد التمكين المرتبة الأولى، ثم العدالة التنظيمية، وأخيراً الثقافة التنظيمية الداعمة.

♦ إن اتجاهات المبحوثين نحو أداء إدارة المشتريات والمستودعات جاء بدرجة مرتفعة.

♦ بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية: (الثقافة التنظيمية الداعمة، والعدالة التنظيمية، والتمكين) مجتمعة في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات.

♦ بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير دال إحصائياً للثقافة التنظيمية الداعمة في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات.

♦ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير دال إحصائياً للعدالة التنظيمية في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات.

♦ أظهرت الدراسة وجود تأثير دال إحصائياً للتمكين في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات.

**كما خرجت الدراسة بعدد من التوصيات، أهمها:**

١. توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات، وتفعيل عملية التفويض والحرية في الحصول

على المعلومات التي تعد أهم المفاتيح الأساسية لتمكين العاملين من التصرف السريع في المواقف التي يواجهونها.

٢. التأكيد على أهمية المحافظة على الموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل إدارة المشتريات والمستودعات في تعزيز الأداء.

**المصطلحات الأساسية**: استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية– الثقافة التنظيمية الداعمة– العدالة التنظيمية– التمكين– الأداء المؤسسي– إدارة المشتريات والمستودعات– القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

## *Human Resource Retention Strategies and their Role in Enhancing Performance of Procurement and Warehouse Department at Abu Dhabi Police GHQ*


# *Abstract:*

*The purpose of this study was to examine the role of human resource retention strategies (organizational justice, organizational support culture, and empowerment) in enhancing organizational performance.A questionnaire was developed to collect data from the managers at the Department of Procurement and Warehouse in Abu Dhabi Police GHQ.**The study has revealed a number of findings most importantly:***

- *The respondents' perceptions about the human resource retention strategies (organizational justice, supportive organizational culture, and empowerment) at the Department of Procurement and Warehouse were high.*
- *The respondents' perceptions about the organizational performance at Department of Procurement and Warehouse were high.*
- *There is a statistical significant impact of human resource retention strategies (organizational justice, organizational support culture, and empowerment) in enhancing organizational performance.*
- *There is a statistical significant impact of the independent variable (organizational justice) in the dependent variable (organizational performance) .*
- *There is a statistical significant impact of the independent variable (organizational support culture) in the dependent variable (organizational performance) .*
- *There is a statistical significant impact of the independent variable (empowerment) in the dependent variable (organizational performance) .*

***The study concluded with a number of recommendations;** the most important of which is to broaden participation in decision- making, activate the delegation process, access to information which are the most important keys to enable employees to act in situations that they face, and emphasize*

*the importance of human resource retention as one of the strategies that can be adopted by the Department of Procurement and Warehouse in enhancing performance.*

***Keywords:*** *Human Resource Retention Strategies- Organizational Justice- Organizational Support Culture- Empowerment- Organizational Performance.- Department of Procurement and Warehouse- Abu Dhabi Police GHQ.*

## ١. مقدمة:

### ١,١ مدخل الدراسة:

نظراً لارتفاع تكلفة عمليات استقطاب الموارد البشرية وتطويرها في المنظمات، لا سيما في المنظمات المبنية على المعرفة.فلا بد من المحافظة على العاملين الموهوبين.خاصة أن الموارد البشرية تعدّ عاملاً حيوياً في تحقيق النجاح للمنظمات، لأن المحافظة على الموارد البشرية تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Akuoko and Ansong, 2012) .

وأصبح الاهتمام ينصب على المورد البشري الذي يؤدي الدور الأساسي في الإبداع والتطوير والتغيير والتحسين، والبحث عن المواضيع التي تؤمَّن الرضا الوظيفي للموظف وزيادة إنتاجيته (Bradley, 2006) ، وتوفير سبل المحافظة على الموارد البشرية؛ الأمر الذي يعزز أداء المؤسسات، ومن العناصر المهمة للمحافظة على الموارد البشرية للاستمرار في العمل بالمؤسسات الثقافة التنظيمية الداعمة، والعدالة التنظيمية، والتمكين، علاوة على المزايا المادية والرواتب والأجور المجزية.

لا تشكل الثقافة التنظيمية الداعمة والعدالة التنظيمية والتمكين حلاً سحرياً للتحديات التي تواجه المؤسسات، كما أنها ليست حالة مؤقتة، ولكنها برامج تغيير وتجديد تسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه الرؤى، التي وإن نجحت ستؤدي إلى نتائج نهائية باهرة على مستوى الفرد، وعلى مستوى المنظمة، وعلى مستوى المتعاملين (ملحم، ٢٠٠٦) .

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى دور استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية في تعزيز الأداء، من خلال دراسة تطبيقية على إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي لأهمية المحافظة على الموارد البشرية في هذه الإدارة لما يتمتع به العاملون فيها من معرفة ومهارات وخبرات تخصصية اكتسبوها عبر الزمن.

### ٢,١ مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة في وجود فجوة في الأدبيات العربية التي لم تتناول عناصر المحافظة على الموارد البشرية كالثقافة التنظيمية الداعمة والعدالة التنظيمية والتمكين بوصفها خياراً استراتيجياً في المحافظة على الموارد البشرية؛ التي تؤدي إلى نمو المنظمة،

وبقائها وتعزيز أدائها في ظل بيئة المنظمات المضطربة.كما تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد مدى استعداد إدارة المشتريات والمستودعات في المحافظة على الموارد البشرية من خلال بناء الثقافة التنظيمية الداعمة والعدالة التنظيمية والتمكين، وتأثير هذه العناصر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الأداء.

**ويمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاءً من خلال إثارة الأسئلة الآتية:**

١. ما مدى إدراك رؤساء الأقسام ومدراء الفروع في إدارة المشتريات والمستودعات في القيادة العامة لشرطة أبوظبي لاستراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية (العدالة التنظيمية، والثقافة التنظيمية الداعمة، والتمكين) ؟

٢. ما مستوى أداء إدارة المشتريات والمستودعات في القيادة العامة لشرطة أبوظبي؟

٣. ما تأثير استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية (العدالة التنظيمية، والثقافة التنظيمية الداعمة، والتمكين) في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات في القيادة العامة لشرطة أبوظبي؟

### ٣,١ أهمية الدراسة:

**يمكن تلمس أهمية هذه الدراسة في جانبين أساسيين:**

١. من المتوقع أن تلفت هذه الدراسة انتباه الباحثين لأهمية استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية (الثقافة التنظيمية الداعمة، والعدالة التنظيمية، والتمكين) ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي.فضلاً عن ما تضيفه هذه الدراسة من إضافة معرفية للدراسات الإدارية.ولعل هذه الدراسة من أولى الدراسات في الوطن العربي– في حدود علم الباحثين– التي تركز على مفهوم وعناصر الاحتفاظ بالموارد البشرية.

٢. من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة القادة ومتخذي القرارات في شرطة أبو ظبي في تحديد درجة تأثير استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية في تعزيز الأداء.

### ٤,١ أهداف الدراسة:

**تتمثل أهداف الدراسة بما يأتي:**

١. الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالدراسة والتعرف إلى محتوياتها الفكرية لبناء إطار نظري يسهم في صياغة فرضيات الدراسة وأنموذج الدراسة.

٢. التعرف إلى مستوى الأداء في إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي.

٣. التعرف إلى مستوى تطبيق استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية (الثقافة التنظيمية الداعمة، والعدالة التنظيمية، والتمكين) في إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي.

٤. تحديد درجة تأثير استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية (الثقافة التنظيمية الداعمة، والعدالة التنظيمية، والتمكين) في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي.

## ٢ـ أدبيات الدراسة والدراسات السابقة:

### ١,٢ استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية:

بما أن عمليات استقطاب الموارد البشرية وتطويرها تشكل عبئاً كبيراً على المنظمات في معظم الصناعات والقطاعات.فإن الأمر يحتم على المنظمات اجتذاب العاملين الموهوبين واستبقائهم، خاصة وأن الموارد البشرية تشكل مورداً مهماً للمنظمات.فينظر للموارد البشرية باعتبارها عاملاً حاسماً لتحقيق النجاح، كما أن استراتيجيات المحافظة على هذه الموارد الحيوية يسهم في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، ومن مكونات الاحتفاظ بالموارد البشرية التعويضات والحوافز، والبيئة التنظيمية، والعلاقات مع الإدارة والزملاء، والثقافة التنظيمية الداعمة، والعدالة التنظيمية، وفرص النمو والتطور المهني (Akuoko and Ansong, 2012) .

اقترحت الدراسات السابقة كثيراً من العوامل التي تؤدي دوراً محورياً في الاحتفاظ بالموظفين (Cappelli, 2000) ؛ ومن العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في المحافظة على الموارد البشرية؛ الفرص المهنية، وبيئة العمل، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والعدالة التنظيمية، وسياسة الإجازات، وصورة المنظمة؛ فيبقى الموظف في المنظمة التي تقدره، وتحترم مشاعره، ويصبح موالياً لها؛ فيفخر بها، ويعمل فيها بكامل طاقته.(Ir-shad, 2011)

يعدّ العاملين بالمؤسسات الأمنية الركيزة الأساسية لإنجاح العمل وتطويره، وتعتمد المؤسسات الأمنية سياسات الموارد البشرية واستراتيجياتها لاستقطاب الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها، ورفع كفاءتها وإطلاق طاقاتها والمحافظة عليها (الكساسبة، ٢٠١٢).

**وأوضح الكساسبة (٢٠١٢) أن سياسات المحافظة على الموارد البشرية واستراتيجياتها تتضمن ما يأتي:**

١. تشجيع الإنجازات المتميزة، ومكافأتها على جميع المستويات الوظيفية بالمنظمة.

٢. زيادة الوعي، والمشاركة في الأنشطة المتعلقة بالسلامة، والصحة المهنية، والقضايا المجتمعية.

٣. تنظيم نشاطات اجتماعية، وثقافية، وإنسانية، ورياضية، وتشجيع الموارد البشرية على المشاركة فيها.

٤. تشجيع ثقافة بيئة العمل الداعمة لضمان الولاء للمنظمة، ودعم الشعور بالإنتماء إليها.

٥. توفير فرص التدريب، والتطوير للموارد البشرية.

٦. رفع مستوى الرواتب للموارد البشرية لتوفير الحياة الكريمة لهم.

٧. صياغة سياسة عادلة في تقويم أداء العاملين تعتمد على نظام التقويم ٣٦٠ درجة بحيث يتم تقويم الموارد البشرية من قبل الرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين، والمتعاملين، بالإضافة إلى تقويم الفرد لأدائه.

٨. تحديد متطلبات التواصل الفاعل بين بالمنظمة، ومواردها البشرية.

٩. تطبيق سياسات تسمح بالتعلم، والتعرف إلى أفضل الممارسات، والإنجازات المتفوقة للأفراد والفرق في مجال العمل على نطاق العالم.

١٠. تطبيق سياسات تسمح بالاتصال، والحوار الإيجابي، وإبداء الرأي.

١١. تطبيق منهجية التظلم الوظيفي.

١٢. إتاحة المجال للموارد البشرية للتصرف بحرية، واتخاذ القرارات، ومنحهم حرية الوصول للمعلومات، ورفع مستوى المسامحة عند ارتكاب الأخطاء التي تحدث نتيجة الاجتهاد.

١٣. دعم الموارد البشرية على مستوى الأفراد، وفرق العمل للمشاركة في أنشطة تطوير أداء المنظمة، وتحسينه.

١٤. تشجيع مشاركة الموارد البشرية في الأنشطة الرسمية، وغير الرسمية.

١٥. تفويض الصلاحيات الكافية للموارد البشرية لتمكينها من إنجاز المهام المكلفة بها.

**وفيما يأتي توضيح لأهم استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية التي تشملها الدراسة:**

**٢,١,١ العدالة التنظيمية:**

يعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي لقيت اهتماماً واضحاً من

قبل علماء الإدارة، وقد عرف الصيرفي (٢٠٠٥) العدالة التنظيمية بأنها ما يدركه الفرد من موضوعية ونزاهة الإجراءات والمخرجات.وتُعرف العدالة التنظيمية بأنها عملية إجراء مقارنة يقوم بها الفرد لمعدل مخرجاته بالقياس إلى مدخلاته من جهة، مع معدل مخرجات الآخرين بالقياس إلى مدخلاتهم من جهة أخرى، وحيثما يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وإذا لم يتساو المعدلان، يشعر الفرد حينئذ بالظلم (حريم، ١٩٩٧) .

ويرى العميان (٢٠٠٩) أن شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا، مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته؛ إذ إن الأفراد الذين يعتقدون أن العائد الذي يحصلون عليه عادل مقارنة بالآخرين، يكون مستوى أدائهم أعلى من أولئك الذين لا يشعرون بالعدالة.

ويرى شعبان (٢٠٠٢) أن من أهم ما يؤثر على إنتاجية المنظمات وربحيتها ما يدركه الموظفون من العدالة التنظيمية، وتبرز أهمية العدالة التنظيمية أكثر في البيئات العربية خاصة، نظراً لما تعانيه هذه البيئات من التحيز وظهور كثير من التغيرات السلبية لشيوع سلوكيات المحسوبية، والتعامل غير الرسمي، وضعف الثقافة، وتراجع نظام القيم في المجتمع.ومن هنا نجد أن المنظمات التي يدرك فيها العاملون أهمية العدالة التنظيمية يرغبون في البقاء والتفاني الوظيفي والاستمرار بها من أجل تحقيق أهدافها أكثر من أولئك الذين لا يدركون العدالة التنظيمية في منظماتهم.

ويخلص الباحثان إلى أن العدالة التنظيمية قيمة مهمة وإحساس إنساني يشعر به أعضاء المنظمة من خلال إجراء المقارنات بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات غيرهم ومخرجاتهم، ولعل العدالة التنظيمية من الاستراتيجيات التي تسهم في المحافظة على الموارد البشرية؛ فإذا شعر العاملون بالعدالة، فإنهم يستمرون في المنظمات، أما إذا شعروا بالظلم، فإنهم يسارعون إلى الخروج منها مهما كانت المزايا التي يحصلون عليها.

**٢,١,٢ الثقافة التنظيمية:**

تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها نظام من المعاني المشتركة التي يشترك فيها مجموعة من الأفراد، التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات (Stephen, 1998) .وتتعلق الثقافة التنظيمية بالقيم المشتركة والمعايير التي توجد في المنظمة، التي يتعلمها الأعضاء الجدد، وهي بذلك تتضمن المعتقدات السائدة والمشاعر وأنماط السلوك التي تُنقل من خلالها القيم والمعايير عبر الأجيال.**وتُقسم أنماط الثقافة إلى أربعة أقسام** (Schein, 1992) ، **وهي:**

أ. ثقافة القوة (Power Culture): ويتصف هذا النمط بتمركز القيادة في عدد قليل من الأفراد ويعتمد اختيارهم على قدراتهم الخاصة.

**ب.** ثقافة الدور (Role Culture): وتتصف المنظمات التي تتبنى هذا النمط بأن القوة موزعة بتوازن بين القادة، وتعد قيم الاعتمادية، والتفويض، ورشد القرارات أهم القيم الأساسية في المنظمة.

**ت.** ثقافة الإنجاز (Achievement Culture): يتسم هذا النمط بالتركيز على الواقعية من خلال إعطاء الأفراد الفرصة لعمل ما يحبونه، وتدعيم قيم الانتماء والالتزام، ويساند الأفراد في هذا النمط بصفة شخصية وتطوعية الأهداف النبيلة.وتقدر هذه الثقافة العمل بنشاط وجد.

**ث.** الثقافة الداعمة (Support Culture): وتتسم المنظمات التي تتبنى هذا النمط بدعم العلاقات الإنسانية التي تدعو إلى دعم الآخرين ومساعدتهم، ويعمل الأفراد من واقع إحساسهم بالالتزام والانتماء نحو المنظمة، ووجود قيم الثقة والاهتمام والرعاية للآخرين والتضحية من أجلهم، وتمثل الثقافة الداعمة دافعاً قوياً للسلوك، ويوجد هذا النمط غالباً في المنظمات الإنسانية والنقابات والإتحادات المهنية والمنظمات الأهلية.وبناءً عليه فقد تبنى الباحثان هذا النمط من الثقافة باعتبارها استراتيجية مهمة في المحافظة على الموارد البشرية.

**٢,١,٣ التمكين:**

اكتسب موضوع التمكين شهرة واسعة بداية النصف الأخير من عقد التسعينيات في القرن الماضي من الناحية النظرية والتطبيقية كونه استراتيجية إدارية تستخدم مع الاستراتيجيات الأخرى مثل إدارة الجودة الشاملة، والتدريب، واتخاذ القرارات، وهو جزء من تغيير شامل سيكون ماثلاً كحقيقة واقعة في منظمات هذه الأيام بوصفه مفتاحاً أساسياً يؤشر إلى صفة ممارسة الديمقراطية في المنظمات التي تتجسد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للعاملين على شكل فرق عمل (الدوري، ٢٠٠٤) .

يتعلق التمكين بالعملية التي يساعد بها المديرون الأخرين في اكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل، ويتصل التمكين بالعملية التي يُمنح بموجبها العاملون بموجبها السلطة والمهارات، والمعلومات، والحرية اللازمة للقيام بوظائفهم (Hellriegel & Woodman, 2001) .

ويتعلق التمكين بتشجيع الأفراد والسماح لهم أن يأخذوا المسؤولية الشخصية لتحسين طريقة أداء وظائفهم ليساهموا في إنجاز أهداف المنظمة، وهذا يحتاج إلى خلق ثقافة تشجع العاملين في المستويات كافة لكي يشعروا أنهم يصنعون الفرق، ويساعدهم ذلك بأن يحصلوا على الثقة والمهارات المطلوبة (Govindarajan & Natarajan, 2007) .

ويخلص الباحثان إلى أن التمكين من الاستراتيجيات التي تسهم في المحافظة على الموارد البشرية؛ فإذا شعر العاملون بتوجه الإدارة نحو تمكينهم ومنحهم حرية التصرف في بيئة العمل، فإنهم يستمرون في المنظمات.وبما أن ممارسات الموارد البشرية ذات علاقة بالمحافظة على العاملين في أي منظمة.فإن ثقافة المنظمة تؤدي دوراً مهماً في المحافظة على العاملين.وتقوم العدالة التنظيمية بدور محوري في المحافظة على الموارد البشرية (Irshad, 2011) ، فضلاً عن أهمية التمكين في المحافظة على العاملين، ولعل الثقافة التنظيمية الداعمة، والعدالة التنظيمية، والتمكين من العوامل الأساسية في تحقيق التحسين في الأداء التنظيمي، فمن هنا اختار الباحثان هذه العناصر تحديداً في هذه الدراسة.

### ٢,٢ الأداء التنظيمي:

يعبر الأداء التنظيمي عن الأداء بالمخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواءً تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية، أم بنمو المبيعات، أم بالحصة السوقية، أم تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية التي تتعلق بالرضا، والولاء، والوعي بالعلامة التجارية) شقير، ٢٠٠٥) .

لكي تستمر المنظمة ينبغي أن تؤدي أعمالها بشكل جيد، وأن تستخدم الموارد بشكل فاعل لخدمة المتعاملين والزبائن من خلال خلق قيمة مضافة، وإن قدرة عمليات المنظمة على إضافة قيمة تتجاوز بكثير تكاليف استخدامها للموارد يعطي المنظمة أداءً متميزاً وإنتاجية عالية، وإن أداء المنظمة بشكل عام يمكن أن يقاس بثلاثة مؤشرات هي الفاعلية والكفاءة والإنتاجية (العامري، والغالبي، ٢٠٠٨) .

ويُقاس أداء المؤسسة بمقارنة النتائج الفعلية التي حققتها بتلك المقدرة أو المخطط لها لكل من البرامج والاستراتيجيات الموضوعة، وتتطلب عملية قياس الأداء المؤسسي تحديد المعايير التي تغطي مجالات العمل كافة مثل معايير الربحية، والحصة السوقية، والإنتاجية، وتطوير الموارد البشرية، والريادة والإبداع، وسلوك العاملين، والمسؤولية الاجتماعية (الحياصات، ٢٠٠٥) .

إن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء مواردها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير.ويعد الأداء الوظيفي على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم هدفاً أساسياً للمنظمات؛ إذ لا يمكن لأية منظمة البقاء والاستمرار دون تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد والجماعات (الطائي وأخرون، ٢٠٠٦) .

### ٢,٣ الدراسات السابقة:

هدفت دراسة **Akuoko and Ansong (2012)** إلى اختبار استراتيجيات المحافظة على العاملين وأثرها على أدائهم.وأكدت الدراسة على أن استراتيجيات المحافظة على العاملين تؤدي دوراً مهماً في المنظمات لأنها تؤثر على أدائهم، واكتشفت الدراسة أن استراتيجيات المحافظة على العاملين تؤثر تأثيراً إيجابياً على التزامهم وأدائهم.ولذلك أوصت الدراسة بأن استراتيجيات المحافظة على العاملين ينبغي أن تعمل بشكل صحيح في المنظمات لاقناع العاملين في البقاء بالمنظمة.

توضح دراسة **Irshad (2011)** العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والمحافظة على العاملين في أي منظمة.وتوصلت الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة تؤدي دوراً مهماً في الاحتفاظ بالعاملين.كما أن دعم الأسرة وثقافة العمل المرن عامل مهم في المحافظة عليهم.ويقوم التعويض والمكافأة والاعتراف بالجهود بدور رئيس في حفز العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى المحافظة عليهم في المنظمة.كذلك يعد التدريب والتطوير عاملاً محفزاً يؤدي إلى المحافظة على العاملين وتطوير الأداء.ووجد أن فرص التقدم الوظيفي والترقية لها علاقة كبيرة بالمحافظة على العاملين.كما أن بيئة العمل عامل مهم في الاحتفاظ بهم. وتؤدي العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية) دوراً محورياً في المحافظة على العاملين.

هدفت دراسة **الكساسبة والحياصات** (٢٠١١) إلى قياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي في المؤسسة الصحفية الأردنية.وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً للثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠١) في الأداء المؤسسي.

جاءت دراسة **النوفل** (٢٠١٠) بهدف الكشف عن أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراتها: المشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية في تحقيق أهداف البنوك التجارية الكويتية الاستراتيجية المتمثلة بالابتكار، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية.وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية المتمثلة بالمشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمتغيراتها الابتكار، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الكويتية.

وبحثت دراسة **Edward et al (2010)** في أثر العدالة التنظيمية على وظيفة الموظف، والالتزام الوظيفي، ودوران العمل، وقد توصلت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية لها علاقة

كبيرة بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ودوران العمل، حيث أسهمت العدالة التنظيمية في مساعدة المديرين في تنظيم الأعمال وتحسين إدارة وتنمية الموارد البشرية والمساعدة في خلق السلوكيات الإيجابية بين الموظفين، وبالتالي تحقيق الفاعلية ورفع مستوى الإنتاجية في المنظمة.

هدفت دراسة **Yavuz (2010)** إلى التحقيق في آثار تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية تؤثران في التزام المعلمين واستمرار الالتزام المعياري للمنظمة.وكلما كان تصور المعلمين للعدالة التنظيمية إيجابياً، فإن ذلك سيزيد من الالتزام تجاه المنظمة.وهناك علاقة قوية بين متغيرات العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والثقافة التنظيمية التي لها دور في نجاح المعلمين ودعمهم.

واختبرت دراسة **عبد الأمير وعبد الرسول** (٢٠٠٨) العلاقة بين استراتيجية التمكين وفاعلية فرق العمل في كليات جامعة القادسية.وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لاستراتيجية التمكين على فاعلية فرق العمل.

هدفت دراسة **المهدي** (٢٠٠٦) إلى التعرف إلى العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة في المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية.وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ومهمة بين العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في أداء العاملين لسلوك المواطنة.

هدفت دراسة **العوافي** (٢٠٠٥) إلى التعرف إلى القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية والتعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي والوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية، كذلك كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق.وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية والقيم المكونة لها وبين الالتزام التنظيمي.

جاءت دراسة **Loc & Crawford (2004)** بهدف التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المديرين في هونج كونج وأستراليا.وقد أظهرت النتائج أن للثقافة التنظيمية والنمط القيادي آثاراً إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

هدفت دراسة **Franz (2004)** إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية، والولاء التنظيمي، والرضا، ودوران العمل، وضغوط العمل من جهة

أخرى.وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة مهمة بين التمكين الإداري، وكل من الرضا والولاء ودوران العمل وضغوط العمل.

كما هدفت دراسة **Lee & Yu (2004)** إلى التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات السنغافورية العاملة في مجال التكنولوجويا المتقدمة والتأمين والصحة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثيراً قوياً على الأداء التنظيمي.وجاءت دراسة حسانين (٢٠٠٤) بهدف الوقوف على أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها وجود علاقة ارتباطية موجبة ومعنوية عند مستوى ٥٪ بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية وجميع أبعاد الالتزام التنظيمي.

**ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

لعل الدراسة الحالية قد تميزت عن الدراسات السابقة بمحاولة دراسة الثقافة التنظيمية الداعمة والعدالة التنظيمية والتمكين كاستراتيجيات في المحافظة على الموارد البشرية وتأثير هذه الاستراتيجيات على الأداء، وقد تكون هذه أهم قيمة مضافة لهذه الدراسة.فضلاً عن أنها طبقت في منظمة شرطية.

## ٣. منهجية الدراسة:

تناول هذا الجزء من الدراسة وصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة، وأداتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وأنموذج الدراسة، وتعريف المتغيرات إجرائياً، وفرضيات الدراسة، وحدودها.

### ٣,٢ منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي من خلال دراسة ميدانية.ويعرف المنهج الوصفي بأنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة من أجل فهم أفضل للظاهرة (Sekaran, 2009) .

### ٣,٣ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام ومدراء الفروع في إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي جميعهم، والبالغ عددهم (٣٧) رئيس قسم ومدير فرع.وقد

وُزعت (٣٧) استبانة، واستردت (٣٥) استبانة منها؛ أي ما نسبته (٩٤,٦٪) من الاستبانات الموزعة.وكانت الإستبانات جميعها صالحة للتحليل.

### ٤,٣ أداة الدراسة:

طوِّرت استبانة الدراسة بالرجوع إلى بعض الدراسات السابقة كدراسة العوافي (٢٠٠٥) ، والثويني (٢٠٠٧) ، ودراسة Givan (2005) و Fuchs et al.(2010) و Yavuz (2010)، وقد تكونت الاستبانة من (٢٩) فقرة، ووقعت في جزأين: تضمن الجزء الأول متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية للمبحوثين، في حين تضمن الجزء الثاني قياس المتغيرات المستقلة وهي استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية (العدالة التنظيمية، والثقافة التنظيمية الداعمة، والتمكين) من خلال ٢١ فقرة.وقياس المتغير التابع (الأداء التنظيمي) من خلال ٨ فقرات.والملحق رقم (١) يبين استبانة الدراسة.

### ٥,٣ صدق أداة الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس، تم عرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس لتحكيمها، وبعد الاطلاع على آراء المحكمين عُدِّل محتوى خمس فقرات، وحذفت فقرة واحدة، ودمجت أخرى، لتكون أكثر وضوحاً وفهماً لبقية أفراد مجتمع الدراسة، مما زاد في الاطمئنان إلى صدق الأداة.

### ٦,٣ ثبات أداة الدراسة:

أجري اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، إذ تم تقويم تماسك المقياس بحساب اختبار ألفا كورنوباخ Cronbach Alpha، والذي يشير إلى قوة التماسك بين فقرات المقياس، ومدى الاتساق الداخلي للاستبانة ككل، ولكل متغير من متغيرات الدراسة، وكانت النتائج كما في الجدول (١) .

**الجدول (١)**

**قيمة معامل ألفا كورنوباخ لمتغيرات الدراسة**

| اسم المتغير | رقم الفقرة بالإستبانة | معامل الثبات (كرونوباخ ألفا) |
|---|---|---|
| العدالة التنظيمية | ١ – ٨ | ٠,٨٩٨ |
| الثقافة التنظيمية الداعمة | ٩ – ١٤ | ٠,٨٠١ |

| اسم المتغير | رقم الفقرة بالإستبانة | معامل الثبات (كرونوباخ ألفا) |
|---|---|---|
| التمكين | ١٥ – ٢١ | ٠,٨٦٧ |
| الأداء المؤسسي | ٢٢ – ٢٩ | ٠,٨٢٦ |
| الاستبانة ككل | ١ – ٢٩ | ٠,٨٩٠ |

وتدل معاملات الثبات في الجدول (١) على تمتع الأداة بمعامل ثبات عالٍ وقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (2009) Sekaran.

### ٧,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

**للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية الآتية:**

- معامل Cronbch Alpha للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.وقد حُدِّدت مستويات الأهمية النسبية طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للإجابة – الحد الأدنى للإجابة}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

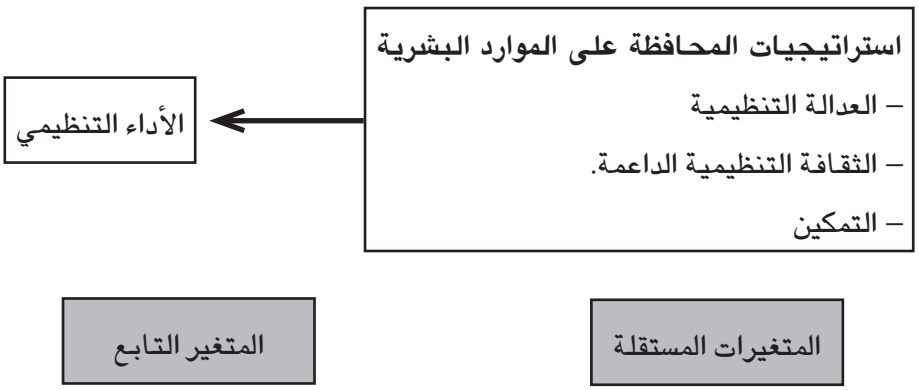
وبهذا يكون مستوى الأهمية المنخفض من ١ – أقل من ٢,٣٣، ومستوى الأهمية المتوسط من ٢,٣٣ – ٣,٦٦، ومستوى الأهمية المرتفع من ٣,٦٧– ٥.

### ٨,٣ أنموذج الدراسة:

يتضح من الشكل (١) أن استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية الثلاث العدالة التنظيمية، والثقافة التنظيمية الداعمة، والتمكين تشكل المتغيرات المستقلة، في حين كان الأداء التنظيمي المتغير التابع.

**الشكل (١)**

**أنموذج الدراسة**




## ٩,٣ التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

◄ **استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية**: الطرق والوسائل والممارسات التي تسهم في التزام العاملين بالاستمرار في العمل بالمنظمة والبقاء فيها على المدى الطويل.ومن أهم استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية العدالة التنظيمية، والثقافة التنظيمية الداعمة، والتمكين.

◄ **العدالة التنظيمية**: درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين. وتسهم العدالة التنظيمية في المحافظة على الموارد البشرية في المنظمة.

◄ **الثقافة التنظيمية**: مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات العملية التي تشكل دليلاً لاتجاهات الأفراد داخل المنظمة.وتسهم الثقافة التنظيمية الداعمة في المحافظة على الموارد البشرية.

◄ **تمكين الموارد البشرية**: حث الأفراد العاملين، وتشجيعهم لتنمية مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من الحرية في التصرف لأداء أعمالهم، والمشاركة في المعلومات، والموارد، والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية تحقيقاً لأهداف المنظمة.ويسهم التمكين في المحافظة على الموارد البشرية في المنظمة.

◄ **الأداء التنظيمي**: قياس أداء المنظمة الشرطية من خلال كفاءتها وفاعليتها في تحقيق الأهداف.وتتعلق فاعلية الأداء بدرجة تحقيق المنظمة لأهدافها.في حين تتعلق كفاءة الأداء باقتصاد المنظمة بمواردها واستثمارها أمثل استثمار.

◄ **إدارة المشتريات والمستودعات في القيادة العامة لشرطة أبوظبي**

تتكون إدارة المشتريات والمستودعات من تسعة أقسام و ٣١ فرعاً، وبها ٢٥٨ موظفاً. وتقوم إدارة المشتريات والمستودعات بدور محوري يتلخص في إسناد عمل جميع الإدارات والمديريات والمراكز والأقسام التابعة للقيادة العامة لشرطة أبوظبي ودعمها، وذلك بتوفير الاحتياجات واللوازم التشغيلية والاستهلاكية والخدمية والصيانة اللازمة لتنفيذ المهمّات والعمليات المسندة لكل إدارة.ولمواكبة التطور الهائل الذي تشهده القيادة العامة لشرطة أبوظبي، قامت إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي بتشكيل فرق عمل ذات تخصصية عالية، وهي فريق الجودة والتميز، وفريق الصحة والسلامة المهنية، وفريق خدمة العملاء، وفريق الشكاوي والمقترحات.

## ١٠,٣ فرضيات الدراسة:

**استنادا إلى مشكلة الدراسة، صيغت الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية الآتية:**

♦ الفرضية الرئيسة HO: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha$ = ٠,٠٥) لاستراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية (الثقافة التنظيمية الداعمة، والعدالة التنظيمية، والتمكين) مجتمعة في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي.ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

♦ الفرضية الفرعية الأولى HO1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha$ = ٠,٠٥) للثقافة التنظيمية الداعمة في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي.

♦ الفرضية الفرعية الثانية HO2: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha$ = ٠,٠٥) للعدالة التنظيمية في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي.

♦ الفرضية الفرعية الثالثة HO3: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha$ = ٠,٠٥) للتمكين في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي.

### ١١,٣ حدود الدراسة:

♦ **الحدود المكانية**: تقتصر الدراسة على رؤساء الأقسام ومدراء الفروع في إدارة المشتريات والمستودعات بالقيادة العامة لشرطة أبوظبي.

♦ **الحدود الموضوعية**: تقتصر الدراسة على بحث ثلاث استراتيجيات فقط من استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية (الثقافة التنظيمية الداعمة، والعدالة التنظيمية، والتمكين) ودورها في تعزيز الأداء، تلك العناصر التي يعتقد الباحثان أنها تتصل ببيئة العمل في إدارة المشتريات والمستودعات في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

♦ **الحدود الزمانية**: كانت فترة إجراء الدراسة من بداية عام ٢٠١٢ وحتى بداية عام ٢٠١٣.

## ٤. تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

**عرضت النتائج من خلال تحليل بيانات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، واختبار الفرضيات.**

### ٤,١ اتجاهات المبحوثين نحو استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية:

**١. اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية:**

**الجدول (٢)**

**اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية**

| ت | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية | ترتيب الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | أشعر بعدالة تصرفات رئيسي في العمل في فهم النزاعات بين المرؤوسين. | ٤,٠٣ | ٠,٦٦ | مرتفع | ٤ |
| ٢ | يقيم رئيسي عملي من خلال معايير عادلة. | ٣,٨٥ | ٠,٦٢ | مرتفع | ٥ |
| ٣ | يراعي رئيسي مصلحتي الوظيفية عند اتخاذه القرارات المرتبطة بعملي. | ٣,٧٦ | ٠,٦٣ | مرتفع | ٧ |
| ٤ | أستطيع مناقشة رئيسي بصراحة بخصوص القرارات الصادرة المتعلقة بعملي. | ٣,٧٨ | ٠,٥٩ | مرتفع | ٦ |
| ٥ | يتخذ رئيسي القرارات الإدارية بعد جمع المعلومات الكافية. | ٣,٧٣ | ٠,٦١ | مرتفع | ٨ |
| ٦ | يجري تطبيق القرارات المتخذة على جميع المرؤوسين بعدالة. | ٤,١٢ | ٠,٥٧ | مرتفع | ٣ |
| ٧ | يتم توزيع الحوافز على المرؤوسين بصورة عادلة. | ٤,٣٥ | ٠,٦٠ | مرتفع | ٢ |

| ت | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية | ترتيب الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| ٨ | هناك تماثل بين مقدار راتبي ورواتب الأخرين الذين يبذلون مثل ما أبذل من جهد. | ٤,٤٥ | ٠,٦٣ | مرتفع | ١ |
| | المتوسط الحسابي العام للعدالة التنظيمية | ٤,٠٠ | | مرتفع | |

يتضح من الجدول (٢) أن مستوى اتجاهات المبحوثين نحو عناصر العدالة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لإدراك المبحوثين لعناصر العدالة التنظيمية (٤,٠٠) .وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٣,٧٣– ٤,٤٥) .وقد يُعزى ذلك إلى كون العدالة التنظيمية، وبمختلف عناصرها ذات أصول قيمية ونفسية، بالإضافة إلى أصولها القانونية والتشريعية، مما يجعلها واسعة الامتداد في الإدراك والشعور، سواءً كان ذلك عدالة أخلاقية، أم عدالة إجرائية، أم عدالة تقويمية.وهذا ما يعكس أيضاً طبيعة الأنظمة والتعليمات في إدارة المشتريات والمستودعات التي تقتضي أن العدالة للجميع.

### ٢. اتجاهات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية الداعمة:

**الجدول (٣)**

**اتجاهات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية الداعمة**

| ت | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية | ترتيب الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| ٩ | يمكن لي إحداث تغييرات في أساليب عملي بين الفترة والأخرى | ٣,٧٥ | ٠,٥٥ | مرتفع | ٣ |
| ١٠ | يهتم رئيسي بتحسين قدراتي وامكانياتي | ٣,٦٥ | ٠,٧٠ | متوسط | ٥ |
| ١١ | توفر لي الوظيفة فرصاً تتوافق وتنسجم مع قدراتي | ٣,٦٠ | ٠,٦٢ | متوسط | ٦ |
| ١٢ | يتناسب مستوى التأهيل الوظيفي في مكان عملي مع الواجبات المناطة بي | ٣,٦٨ | ٠,٦٣ | مرتفع | ٤ |
| ١٣ | تشجع ثقافة إدارة المشتريات على الالتزام تجاه عملي | ٤,٥٥ | ٠,٦٦ | مرتفع | ٢ |
| ١٤ | تشجع ثقافة إدارة المشتريات على ممارسة الإبداع والتجديد في عملي | ٤,٦٥ | ٠,٧١ | مرتفع | ١ |
| | المتوسط الحسابي العام للثقافة التنظيمية الداعمة | ٣,٩٨ | | مرتفع | |

يتضح من الجدول (٣) أن مستوى اتجاهات المبحوثين نحو عناصر الثقافة التنظيمية

الداعمة جاءت بدرجة مرتفعة باستثناء عنصري اهتمام الرئيس بقدرات المرؤوسين وتوفير الفرص التي تتوافق مع قدراتهم، فقد كان مستواهما متوسطاً، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لإدراك المبحوثين لعناصر الثقافة التنظيمية الداعمة (٣,٩٨) ؛ وهو مستوى مرتفع إجمالاً. وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٣,٦٠– ٤,٦٥) .وقد يُعزى المستوى المتوسط لبعض عناصر الثقافة التنظيمية إلى عدم الانتباه إحياناً من قبل القادة لتقويم قدرات المرؤسين ومحاولة البحث عن فرص تتوافق مع قدراتهم.

### ٣. اتجاهات المبحوثين نحو التمكين:

يشير الجدول (٤) إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول العبارات المتعلقة بالتمكين تراوحت بين (٤,٠٧ – ٤,٥٥) ، بمتوسط حسابي كلي مقداره (٤,١٨) ، وهو ما يشير إلى المستوى المرتفع للتمكين.وقد يعود ذلك إلى وضوح السياسات المتبعة في إدارة المشتريات والمستودعات، وتفويض الصلاحيات وتوفير كل متطلبات التمكين.

**الجدول (٤)**

**اتجاهات المبحوثين نحو التمكين**

| ت | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية | ترتيب الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| ١٥ | يعطيني رئيسي الصلاحيات الكافية للقيام بالعمل | ٤,١٥ | ٠,٥٢ | مرتفع | ٣ |
| ١٦ | يدعم رئيسي حريتي في التصرف | ٤,٠٧ | ٠,٥٧ | مرتفع | ٧ |
| ١٧ | يشجعني رئيسي على تحمل مسؤولياتي تجاه عملي | ٤,١٠ | ٠,٥٥ | مرتفع | ٥ |
| ١٨ | يشجع رئيسي العمل بأسلوب الفريق | ٤,٥٥ | ٠,٥١ | مرتفع | ١ |
| ١٩ | فرق العمل التي يتم تشكيلها قادرة على اتخاذ القرارات | ٤,٢٣ | ٠,٥١ | مرتفع | ٢ |
| ٢٠ | يقوم رئيسي بتقديم تصور واضح وشامل لعملي تاركاً الهامش الأكبر لي لتنفيذه | ٤,٠٩ | ٠,٥٦ | مرتفع | ٦ |
| ٢١ | يدعم رئيسي اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي | ٤,١٢ | ٠,٥٣ | مرتفع | ٤ |
| | **المتوسط الحسابي العام للتمكين** | ٤,١٨ | | مرتفع | |

### ثانياً– اتجاهات المبحوثين نحو الأداء في إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي:

**الجدول (٥)**

**اتجاهات المبحوثين نحو الأداء**

| ت | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية | ترتيب الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| ٢٢ | تعمل إدارة المشتريات والمستودعات على تحقيق أهدافها. | ٣,٨٨ | ٠,٥٦ | مرتفع | ٦ |
| ٢٣ | تعمل إدارة المشتريات والمستودعات على توفير المناخ الذي يشجع على تحسين الأداء في المنظمة. | ٣,٦٨ | ٠,٥٤ | مرتفع | ٨ |
| ٢٤ | يتوفر لدى إدارة المشتريات والمستودعات وصف وظيفي مكتوب يحدد بوضوح حقوق العاملين وواجباتهم. | ٤,٧٥ | ٠,٦٢ | مرتفع | ١ |
| ٢٥ | تم تطوير أساليب العمل المتعلقة بتقديم الخدمات للمتعاملين في إدارة المشتريات والمستودعات. | ٤,٧١ | ٠,٦٤ | مرتفع | ٢ |
| ٢٦ | يتم إنجاز الأعمال المطلوبة بجودة عالية في إدارة المشتريات والمستودعات | ٤,٥٥ | ٠,٥٣ | مرتفع | ٣ |
| ٢٧ | هناك نظام للمعلومات المرتدة حول الأداء في إدارة المشتريات والمستودعات. | ٣,٨٥ | ٠,٦٢ | مرتفع | ٧ |
| ٢٨ | تسود علاقة الثقة والاحترام والتعاون بين الأفراد العاملين في إدارة المشتريات والمستودعات. | ٤,٢٥ | ٠,٦٣ | مرتفع | ٤ |
| ٢٩ | يؤمن العاملون في إدارة المشتريات والمستودعات بأهمية العمل الجماعي. | ٤,١٥ | ٠,٥٩ | مرتفع | ٥ |
| | **المتوسط الحسابي العام لمستوى الأداء** | ٤,٢٢ | | مرتفع | |

يتضح من الجدول (٥) أن مستوى اتجاهات المبحوثين نحو عناصر الأداء في إدارة المشتريات والمستودعات جاءت بمستوى مرتفع؛ إذ بلغ المتوسط الكلي لمستوى الأداء (٤,٢٢) .ولعل ظهور هذا القدر المرتفع من مستوى الأداء في إدارة المشتريات والمستودعات يعد مؤشراً إيجابياً لأن الأداء الجيد صفة ملازمة للمنظمات الناجحة التي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الأفراد والمنظمة، حيث أن الأداء الجيد يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام، والدافعية، والمواطنة التنظيمية، والتعاون، والولاء للمنظمة.

## ٤,٢ اختبار الفرضيات:

◄ **٤- ٢- ١ الفرضية الرئيسة HO**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha$ = ٠,٠٥) لاستراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية (الثقافة التنظيمية الداعمة، والعدالة التنظيمية، والتمكين) مجتمعة في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي.

لاختبار هذه الفرضية، اُستخدم تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من تأثير استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية مجتمعة: (الثقافة التنظيمية الداعمة، والعدالة التنظيمية، والتمكين) في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي.وكما هو موضح في الجدول (٦) .

وقد بينت النتائج أن استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية (الثقافة التنظيمية الداعمة، والعدالة التنظيمية، والتمكين) مجتمعة ذات تأثير كبير في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات؛ إذ كان التأثير دالاً من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيم مستويات الدلالة جميعها والمرافقة لقيمة F البالغة (٤١,٦٥) هي أقل من (٠,٠٥) ، مما يعني وجود تأثير لاستراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية في المتغير التابع (أداء إدارة المشتريات والمستودعات) ، وتفسر المتغيرات الثلاثة ما نسبته (٤٣٪) من تباين المتغير التابع.

**الجدول (٦)**

**نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات**

| استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية | معامل الارتباط R | معامل التحديد R2 | F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig (f) | β | t المحسوبة | مستوى الدلالة Sig (t) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الثقافة التنظيمية الداعمة | ٠,٦٣٣ | ٠,٤٣٠ | ٤١,٦٥ | ٠,٠٠ | ٠,٦٥ | ٥,٩١ | ٠,٠١ |
| العدالة التنظيمية | | | | | ٠,٦٣ | ٨,١٩ | ٠,٠٠ |
| التمكين | | | | | ٠,٤٥ | ٧,٥٨ | ٠,٠٠ |

ويظهر من الجدول (٦) ارتفاع قيمة (t) المحسوبة لمتغير الثقافة التنظيمية الداعمة (٥,٩١) وبمستوى دلالة (٠,٠١) ، ولمتغير العدالة التنظيمية (٨,١٩) بمستوى دلالة (٠,٠٠) ، ولمتغير التمكين (٧,٥٨) بمستوى دلالة (٠,٠٠) ، وهذا يعني وجود أهمية إحصائية لهذه المتغيرات في التأثير بالمتغير التابع؛ ولذلك تُرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة؛ بمعنى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha$ = ٠,٠٥) لاستراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية في أداء إدارة المشتريات والمستودعات.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة Akuoko and Ansong (2012) التي اكتشفت أن استراتيجيات المحافظة على العاملين تؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين.

وللتحقق من تأثير استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي، قسمت الفرضية الرئيسة إلى ثلاث فرضيات فرعية، واُستخدم تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يأتي:

◄ **٤- ٢- ٢ الفرضية الفرعية الأولى**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha$ = ٠,٠٥) للثقافة التنظيمية الداعمة في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي.

يوضح الجدول (٧) تأثير الثقافة التنظيمية الداعمة في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي؛ إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير دال إحصائياً للثقافة التنظيمية الداعمة في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات، إذ بلغ معامل الإرتباط (٠,٦٥٧) عند مستوى ($\alpha$ = ٠,٠٠٣) ، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغ (٠,٤٣١) ؛ أي أن ما قيمته (٤٣,١٪) من التغيرات في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة.

**الجدول (٧)**

**نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الثقافة التنظيمية الداعمة في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات.**

| معامل الارتباط R | معامل التحديد R2 | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة F | قيمة t المحسوبة | β | مستوى الدلالة T |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٠,٦٥٧ | ٠,٤٣١ | ٩,٩٢٣ | ٠,٠٠٢ | ٤,٩٨١ | ٠,٦٥٧ | ٠,٠٠٣ |

كما بلغت قيمة (β) (٠,٦٥٧) للثقافة التنظيمية الداعمة؛ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الثقافة التنظيمية، يؤدي إلى الزيادة في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات بقيمة (٠,٦٥٧) .ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (٩,٩٢٣) وهي دالة عند مستوى ($\alpha$ = ٠,٠٠٢). وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha$ = ٠,٠٥) للثقافة التنظيمية الداعمة في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات.

◄ **٤- ٢- ٣ الفرضية الفرعية الثانية**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha$ = ٠,٠٥) للعدالة التنظيمية في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي.

يوضح الجدول (٨) تأثير العدالة التنظيمية في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات؛ إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير دال إحصائياً للعدالة التنظيمية في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي، وبلغ معامل الإرتباط (٠,٦٢٥) عند مستوى ($\alpha$ = ٠,٠٠٠)، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغ (٠,٣٩٠) ؛ أي أن ما قيمته (٣٩٪) من التغيرات في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالعدالة التنظيمية.

**الجدول (٨)**

**نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير العدالة التنظيمية في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات.**

| معامل الارتباط (R) | معامل التحديد ($R^2$) | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة | قيمة t المحسوبة | β | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٠,٦٢٥ | ٠,٣٩٠ | ٨,٨٧٧ | ٠,٠٠١ | ٤,١٢٠ | ٠,٥٥٧ | ٠,٠٠٠ |

كما بلغت قيمة (β) (٠,٥٥٧) ؛ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى العدالة التنظيمية، يؤدي إلى الزيادة في تعزيز الأداء بقيمة (٠,٥٧٧) .ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (٨,٨٧٧) ، وهي دالة عند مستوى ($\alpha$ = ٠,٠٠١) .وعليه تُرفض الفرضية العدمية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha$ = ٠,٠٥) للعدالة التنظيمية في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات.

◄ **٤- ٢- ٤ الفرضية الفرعية الثالثة**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha$ = ٠,٠٥) للتمكين في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي.

**الجدول (٩)**

**نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التمكين في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات**

| معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة F | قيمة t المحسوبة | β | مستوى الدلالة T |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٠,٥٩٧ | ٠,٣٥٦ | ٧,٨٢٩ | ٠,٠٠٢ | ٣,٢١١ | ٠,٤٥٧ | ٠,٠٠١ |

يوضح الجدول (٩) تأثير التمكين في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات؛ إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير دال إحصائياً للتمكين في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات، إذ بلغ معامل الإرتباط (٠,٥٩٧) عند مستوى ($\alpha$ = ٠,٠٠١)

، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغ (٠,٣٥٦) ، أي أن ما قيمته (٣٥,٦٪) من التغيرات في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتمكين.

كما بلغت قيمة درجة تأثير معامل الانحدار (٠,٤٥٧) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التمكين، يؤدي إلى الزيادة في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات بقيمة (٠,٤٥٧) .ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة، التي بلغت (٧,٨٢٩) وهي دالة عند مستوى ($\alpha$ = ٠,٠٠٢) .وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha$ = ٠,٠٥) للتمكين في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات.

## ٥.مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات:

### ١,٥ مناقشة النتائج والاستنتاجات:

١. أشارت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات المبحوثين نحو استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية (العدالة التنظيمية، والثقافة التنظيمية الداعمة، والتمكين) في إدارة المشتريات والمستودعات جاءت بدرجة مرتفعة.ويمكن تفسير ذلك بتبني إدارة المشتريات والمستودعات للاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يمكن معه استثمار الموارد البشرية أفضل استثمار.

٢. أشارت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات المبحوثين نحو الأداء في إدارة المشتريات والمستودعات جاء بدرجة مرتفعة.وقد يعود السبب في ذلك إلى الاهتمام باستراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية وممارساتها، الأمر الذي انعكس إيجابياً على الأداء.

٣. بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير دال إحصائياً لاستراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية (الثقافة التنظيمية الداعمة، والعدالة التنظيمية، والتمكين) مجتمعة في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات.وبالرغم من أن الحصول على الموارد البشرية ربما يكون شيئاً سهلاً، ولكن الصعوبة تتمثل في الاحتفاظ بالموارد البشرية لمدة طويلة في المنظمة، وهذا يحتاج إلى توفير ثقافة تنظيمية داعمة وعدالة تنظيمية وتمكين، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع معدلات رضا العاملين، والتزامهم التنظيمي، ومن ثم ارتفاع مستويات أدائهم، لذلك ينبغي على المديرين توفير المناخ الذي يشجع على تحسين الأداء في المنظمة.

٤. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير دال إحصائياً للعدالة التنظيمية في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات، ويتضح من ذلك أنه كلما شعر العاملون بعدالة

الرواتب، والحوافز، والتعاملات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والحصول على المعلومات، كلما تحسن الأداء.

٥. بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير دال إحصائياً للثقافة التنظيمية الداعمة في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات.ويتضح من ذلك أنه كلما سادت الثقافة التنظيمية الداعمة، وتعزز المجال لممارسة الإبداع والتجديد، والالتزام تجاه العمل، والاهتمام بتحسين قدرات العاملين، كلما تحسن الأداء.

٦. أظهرت الدراسة وجود تأثير دال إحصائياً للتمكين في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات، ومن هنا يتضح أنه كلما تم تمكين العاملين، ومنحهم الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات، وتمكينهم من الإدارة الذاتية والعمل بروح الفريق، والحرية في التصرف، كلما تحسن الأداء.

## ٢,٥ التوصيات:

**وفقاً للنتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحثان، أمكن الخروج بالتوصيات الآتية:**

- **أولاً- التوصيات العملية:** يوصي الباحثان إدارة المشتريات والمستودعات بما يأتي:

١. توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إعادة النظر في وصف الوظائف المبحوثة، وزيادة قنوات الاتصال، وتقليل المركزية الإدارية.والاهتمام بقدرات العاملين وإمكاناتهم، وتوفير الفرص التي تتلاءم وقدراتهم.

٢. تفعيل عملية التفويض، والحرية في المعلومات التي تعد أهم المفاتيح الأساسية لتمكين العاملين من التصرف السريع في المواقف التي يواجهونها؛ إذ إن حرية الحصول على المعلومات ستعمق الثقة بين العاملين في المستويات الإدارية العليا والعاملين في الخطوط الإشرافية الأولى.

٣. التحول نحو ممارسة مرنة للصلاحيات، وذلك بإعادة توزيعها على المستويات الإدارية المختلفة، مع إيمان المسؤولين بأن سلطاتهم لن تتأثر عندما يكتسب مرؤوسيهم السلطة ليحققوا مزيداً من الكفاءة.

٤. إنشاء وحدة تنظيمية في إدارة المشتريات والمستودعات كحاضنة للإبداع والأفكار والمبادرات تكون مسؤولة عن دعم المبدعين والمتميزين وتشجيعهم، والعمل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم.

٥. التأكيد على أهمية المحافظة على الموارد البشرية كإحدى الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل إدارة المشتريات والمستودعات في تعزيز الأداء، وذلك من خلال اللجوء للأساليب المعاصرة في التطوير؛ كالتعلم الذاتي، والتعلم المبرمج، والتدريب بأسلوب المحاكاة، والتدريب في أثناء القيام بالوظيفة.

- **ثانياً- توصيات لدراسات لاحقة**: يوصي الباحثان بإجراء الدراسات المستقبلية الآتية من قبل الباحثين المهتمين بالموضوع:

١. دراسة استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية (العدالة التنظيمية، والثقافة التنظيمية الداعمة، والتمكين) في منظمات أخرى لتعزيز نتائج الدراسة الحالية.

٢. دراسة استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية (العدالة التنظيمية، والثقافة التنظيمية الداعمة، والتمكين) وأثرها على جودة القرارات التنظيمية.

٣. دراسة تأثير استراتيجيات أخرى للمحافظة على الموارد البشرية مثل فرص التدريب والتطوير وأنظمة العمل المرن، وتخطيط المسار الوظيفي، ودورها في تعزيز الأداء التنظيمي.

# المصادر والمراجع:

## أولاً ـ المراجع العربية:

١. الثويني، عبدالكريم إبراهيم، "أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٧.

٢. حريم، حسين (١٩٩٧) ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

٣. حسانين، جاد الرب عبدالسميع، «أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية»، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، المجلد ٢٦، العدد ٢، ٢٠٠٤.

٤. الحياصات، خالد محمد كايد، "علاقة كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ٢٠٠٥.

٥. الدوري، زكريا مطلق، "تمكين العاملين منهج متكامل في إطار استراتيجية الجودة الشاملة"، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، العدد ٤٦، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، ٢٠٠٤.

٦. شعبان، حامد سعيد، "أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية والوظيفية على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، مصر، العدد ٥٩، ٢٠٠٢.

٧. شقير، أماني، "تقويم الأداء التسويقي في المنظمات المصرية من منظور متكامل"، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٥.

٨. الصيرفي، محمد، السلوك التنظيمي، (مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥)

٩. الطائي، يوسف حجيم، والفضل، مؤيد، والعبادي، هشام فوزي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، (عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، ، ٢٠٠٦) .

١٠. العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن، الإدارة والأعمال، ط٢، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨).

١١. عبد الأمير، أثير، وعبد الرسول، حسين علي، «استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية»، المحور الإداري، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٠، العدد ٣، ٢٠٠٨.

١٢. العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ٢٠٠٩).

١٣. العوافي، محمد بن غالب، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥.

١٤. الكساسبة، محمد مفضي، والحياصات، خالد محمد، "تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي: دراسة حالة على المؤسسة الصحفية الأردنية"، مجلة الجامعة الخليجية، مجلة علمية محكمة تصدر عن الجامعة الخليجية، ISSN: 1985- 9562، مملكة البحرين، المجلد ٣، العدد ٤، قسم العلوم الإدارية والمالية، ٢٠١١.

١٥. الكساسبة، محمد مفضي، تحليل السياسات الأمنية: المفاهيم، والتطبيقات، وقصص النجاح، (أبو ظبي: كلية الشرطة، إدارة الدراسات العليا، ٢٠١٢.

١٦. ملحم، يحيى، التمكين كمفهوم إداري معاصر، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦).

١٧. المهدي، ياسر فتحي، "العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة في المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٦.

١٨. النوفل، بدر عيسى، «استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٠.

## ثانياً ـ المراجع الأجنبية:

1. *Akuoko, K. O. , and Ansong, F. , "Employee Retention Strategies and Workers' Performance: General Views of Employees in Ashanti Region of Ghana", International Journal of Business and Management Tomorrow, Vol. 2, No. 8, 2012.*
2. *Bradley L. , "Perceptions of Justice When Selecting Internal and External Job Candidates", Personnel Review, Vol. 35, No. 1, 2006.*
3. *Cappelli, P. , "A Market- Driven Approach to Retaining Talent", Harvard Business Review, Vol. 78, No. 1, 2000.*
4. *Edward, C. & Tioh, S. , "The Impact of Organization Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives", American Journal of Economics and Business Administration, Vol. 2, No. 1, 2010.*
5. *Franz, C. , Across Culture Study of Employee Empowerment and Organizations Justice, PhD. Dissertation, Published Wayne State University, 2004.*
6. *Fuchs, C. ; Emanuel P. and Martin S. , (2010) , "The Psychological Effects of Empowerment Strategies on Consumers' Product Demand", Journal of Marketing, Vol. 74, No. 65, (January, 2010) .*
7. *Givan, R. , "Seeing Stars: Human Resources Performance Indicators in the National Health Services", Personnel Review, Vol. 34, No. 6, 2005.*
8. *Govindarajan, M. & Natarajan, S. , Principle of Management, (New Delhi, India: Prentice- Hall of India Private Limited, 2007) .*
9. *Hellriegel, S. & Woodman, A. , Organizational Behavior, 9th ed. , (South-Western College Publishing, 2001) .*
10. *Irshad, M. , "Factors Affecting Employees Retentions: Evidence from Literature Review", Abasyn Journal of Social Sciences; Vol. 4, No. 1, 2011.*
11. *Lee, S. & Yu, K. , "Corporate Culture and Organizational Performance", Journal of managerial Psychology, Vol. 19, No. 4, 2004.*
12. *Loc, P. & Crawford, J. , "The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment". Journal of Management Development, Vol. 23, No. 4, 2004.*

13. *Schein, E. , Organizational Culture & Leadership, 2nd ed. , (San Francisco: Jossey- Bass Publishers, 1992) .*

14. *Sekaran, U. , Research methods for Business, (U. S. A.: John Wiley & Sons, 2009)*

15. *Stephen, R. , Organizational Behavior Concept; Controversies and Applications, 8th ed. , (England Prentice Hall: Englewood Cliffs, 1998) .*

16. *Yavuz, M. , "The Effect of Teachers' Perception of Organizational Justice and Culture on Organizational Commitment" African Journal of Business Management, Vol. 4, No. 5, 2010.*