

أثر إدارة الموارد البشرية على الولاء الوظيفي في شركة أرامكو السعودية بمنطقة الظهران

أسم الطالب
محمد جمال أصحاب الدين

مشروع تخرج - ١
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥ - الفصل الدراسي الثالث

جدول المحتويات

٢	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٣	١,١. المقدمة:
٥	١,٢. مشكلة الدراسة
٥	١,٢,١. فجوات على المستوى التطبيقي
٦	١,٣. أهمية الدراسة
٦	١,٣,١. على المستوى النظري:
٦	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
١٥	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة والتحولت الكبرى التي تشهدها بيئات الأعمال الحديثة، أصبحت إدارة الموارد البشرية أحد الأعمدة الأساسية التي تستند إليها المؤسسات في سعيها لتحقيق الميزة التنافسية وتعزيز الأداء والاستدامة التنظيمية. ولم تعد الموارد البشرية مجرد وظائف تنفيذية، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً يسهم في صياغة السياسات وتحقيق الأهداف طويلة الأمد. وتعد شركة أرامكو السعودية نموذجاً رائداً في هذا المجال، إذ تُصنف ضمن أكبر الشركات النفطية على مستوى العالم وأكثرها تأثيراً في الاقتصادين المحلي والدولي، ما يجعل بيئتها التنظيمية مجالاً ثرياً للبحث والتحليل. (Alfes et al., 2013)

تُعرف إدارة الموارد البشرية – بوصفها المتغير المستقل في هذه الدراسة – على أنها مجموعة من الممارسات والأنشطة التي تهدف إلى توظيف الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم والحفاظ عليهم، بما يحقق أهداف المؤسسة بأقصى كفاءة ممكنة. وتشمل هذه الممارسات التدريب المستمر، التقييم العادل للأداء، الحوافز المادية والمعنوية، تخطيط المسار الوظيفي، والتواصل الفعال بين الإدارة والموظفين (Nisar et al., 2017; Chughtai & Zafar, 2020). وتؤكد الدراسات الحديثة أن هذه الممارسات تُمثل محركاً حيوياً لتعزيز التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل وزيادة رضا الموظف واستقراره المهني (Shin & Konrad, 2017).

أما الولاء الوظيفي – بوصفه المتغير التابع – فيشير إلى مستوى التزام الموظف تجاه المؤسسة واستعداده للاستمرار فيها وبذل جهد إضافي لدعم نجاحها. ويتجلى الولاء في أشكال متعددة مثل الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري، حيث يعكس كل نوع جانباً من جوانب علاقة الموظف بالمنظمة (Meyer & Allen, 1991). ويُعد هذا المفهوم من أبرز المؤشرات التي تعكس مدى فاعلية سياسات الموارد البشرية وتأثيرها في تشكيل سلوك الموظف وموقفه تجاه جهة عمله.

وقد أجمعت العديد من الدراسات على أن ممارسات الموارد البشرية ذات الطابع التحفيزي والعادل تُسهم بصورة مباشرة في تعزيز شعور الانتماء والولاء لدى الموظفين. كما أكدت بعض الأدبيات أن ثقافة الدعم التنظيمي والتمكين الإداري تُعزز من التزام الموظف تجاه مؤسسته، مما ينعكس إيجاباً على مستويات الرضا والاستقرار الوظيفي. (Eisenberger et al., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002)

ورغم غنى الأدبيات بالدراسات المتعلقة بالموارد البشرية والولاء الوظيفي، إلا أن الفجوة البحثية لا تزال قائمة، إذ ركزت أغلب الدراسات السابقة على قطاعات خدمية مثل التعليم والمصارف والرعاية الصحية، بينما لم تحظ بيئة قطاع النفط والطاقة – رغم خصوصيتها وتعقيداتها – بنفس القدر من الاهتمام البحثي. (Al-Emadi et al., 2015) كما أن البيئة السعودية تحديداً ما زالت بحاجة إلى دراسات معمقة

تستكشف العوامل النفسية والسلوكية المؤثرة في ولاء الموظفين، خاصة في شركات بحجم أرامكو ذات الطبيعة الدولية والثقافة المؤسسية المتميزة. (Al-Swidi et al., 2021)

من الناحية النظرية، تستند هذه الدراسة إلى عدد من الأطر المفاهيمية الرصينة، أبرزها نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)، والتي تفترض أن العلاقة بين الموظف والمؤسسة تقوم على مبدأ الأخذ والعطاء؛ فكلما شعر الموظف بالتقدير والإنصاف زاد التزامه تجاه المنظمة. (Blau, 1964) كما تعتمد الدراسة على مفهوم الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support)، الذي يؤكد على دور شعور الموظف باهتمام المؤسسة برعايته وتقديرها لمساهماته في تعزيز سلوكياته الإيجابية ورفع مستوى ولاءه الوظيفي. (Eisenberger et al., 2002)

أما من الناحية التطبيقية، فتنبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على موظفي شركة أرامكو في منطقة الظهران، والتي تُعد مركزاً استراتيجياً لعمليات الشركة وإدارة مشاريعها التقنية. ويواجه الموظفون في هذه المنطقة تحديات مهنية وضغوطاً عملية متزايدة، ما قد يؤثر على مستويات الرضا والولاء الوظيفي. لذلك تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والولاء الوظيفي ضمن هذا السياق المكاني والوظيفي، بما يُسهم في تحسين السياسات الإدارية وتعزيز استقرار القوى العاملة.

وتسعى الدراسة إلى تقديم إسهام علمي من خلال ردم الفجوة بين التنظير والتطبيق، عبر تحليل كيف تؤثر سياسات الموارد البشرية على ولاء الموظفين في بيئة نفطية سعودية ذات طابع معولم، مستفيدة من نتائج دراسات سابقة مثل دراسة (Al-Samman 2016) التي أوضحت أثر التدريب على الالتزام التنظيمي، ودراسة (Nisar et al. 2017) التي أثبتت دور الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والولاء المؤسسي.

وستُعتمد في هذه الدراسة المنهجية الوصفية التحليلية باستخدام أداة الاستبانة، وذلك لجمع البيانات من عينة من موظفي أرامكو في الظهران. ويُعد هذا المنهج مناسباً لقياس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستويات الولاء الوظيفي بصورة كمية وموثوقة، تتيح الخروج بنتائج قابلة للتطبيق في السياقات التنظيمية المماثلة.

١,٢. مشكلة الدراسة

رغم التطورات الملحوظة في ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الشركات العالمية، لا تزال العلاقة بين هذه الممارسات ومستوى الولاء الوظيفي بحاجة إلى مزيد من البحث، خاصة في بيئات العمل ذات الطبيعة التقنية والتنظيمية المعقدة كقطاع النفط والطاقة. وتُعد شركة أرامكو السعودية، نظرًا لحجمها العالمي وتعقيدها الهيكلي، بيئة مثالية لدراسة هذه العلاقة بشكل معمق.

على المستوى الأكاديمي، تُظهر الأدبيات تركيزًا كبيرًا على دراسة العلاقة بين الموارد البشرية والولاء الوظيفي في القطاعات الخدمية مثل التعليم والمصارف، بينما لم تحظ بيئة شركات الطاقة والصناعة بنفس القدر من الاهتمام، رغم اختلاف التحديات والسياقات. أما على المستوى المحلي، فعدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والولاء الوظيفي في أرامكو - خاصة في منطقة الظهران - لا يزال محدودًا، مما يخلق فجوة معرفية وتطبيقية يصعب تجاهلها.

فجوات على المستوى النظري

- تركيز معظم الدراسات على بيئات عمل خدمية دون التعمق في بيئات صناعية كبرى مثل قطاع النفط.
- قلة الأطر النظرية التي تربط بين ممارسات الموارد البشرية ومؤشرات الولاء الوظيفي في سياق سعودي معاصر.
- ندرة الدراسات التي تدمج بين الأبعاد النفسية (مثل الرضا والتمكين) والولاء الوظيفي ضمن نموذج تحليلي متكامل.

١,٢,١. فجوات على المستوى التطبيقي

- محدودية الدراسات الميدانية التي تستهدف موظفي أرامكو على وجه التحديد، رغم مكانة الشركة محليًا وعالميًا.
- غياب بيانات دقيقة توضح أثر ممارسات الموارد البشرية في بيئة عمل ذات طابع تقني وضغط وظيفي مرتفع.
- قلة الدراسات التي تناولت منطقة الظهران تحديدًا، رغم كونها مركزًا حيويًا لإدارة عمليات الشركة ومشروعاتها الاستراتيجية.

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء الوظيفي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية في منطقة الظهران؟

١,٣. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على واحدة من أكبر الشركات عالميًا، وأكثرها تأثيرًا في سوق العمل السعودي، وهي شركة أرامكو. ومع التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال، أصبح من الضروري فهم كيف تؤثر ممارسات الموارد البشرية على سلوكيات الموظفين، وعلى وجه الخصوص، على مستوى الولاء الوظيفي لديهم. ومن هنا، تسعى الدراسة إلى تقديم قيمة معرفية وتطبيقية في آنٍ واحد، من خلال تحليل الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية داخل بيئة عمل معقدة، واستكشاف أثرها في بناء وتعزيز الولاء المؤسسي.

ويُعزز من أهمية هذه الدراسة ندرة الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع تحديدًا في قطاع النفط والطاقة داخل المملكة، خاصة في منطقة الظهران، مما يجعل نتائجها ذات أهمية مزدوجة لكل من الباحثين وصنّاع القرار الإداري.

١,٣,١. على المستوى النظري:

- تُسهم الدراسة في سد فجوة معرفية حول العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والولاء الوظيفي في بيئة صناعية سعودية كبرى.
- تقدم إطارًا مفاهيميًا تحليليًا يستند إلى نظريات تنظيمية وسلوكية راسخة مثل نظرية التبادل الاجتماعي، والدعم التنظيمي المدرك، بما يُثري الأدبيات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

- توفر الدراسة بيانات ميدانية دقيقة تمكّن صنّاع القرار في أرامكو من تقييم فعالية السياسات الحالية في مجال الموارد البشرية.
- تُمكن النتائج من اقتراح تحسينات عملية في مجالات التحفيز، التدريب، العدالة التنظيمية، وتخطيط المسار المهني.
- قد تُسهم الدراسة في تقليل معدلات دوران الموظفين، وتعزيز الاستقرار المهني، ورفع مستوى الولاء الوظيفي، خاصة ضمن بيئة تشغيلية عالية الضغط مثل منطقة الظهران.

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس:

- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء الوظيفي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية في منطقة الظهران؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية شيوعًا في شركة أرامكو بمنطقة الظهران من وجهة نظر الموظفين؟
٢. إلى أي مدى تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل: التدريب، الحوافز، تقييم الأداء، التمكين، وتخطيط المسار المهني) في تعزيز الولاء الوظيفي؟
٣. ما العلاقة بين رضا الموظف عن ممارسات الموارد البشرية ومستوى ولائه العاطفي تجاه الشركة؟
٤. كيف يؤثر شعور الموظف بالدعم التنظيمي المدرك في مستوى التزامه الوظيفي؟
٥. هل تختلف مستويات الولاء الوظيفي (العاطفي، المستمر، المعياري) باختلاف نوعية الممارسات الإدارية؟
٦. ما مدى إدراك موظفي أرامكو لعدالة ممارسات الموارد البشرية، وما أثر ذلك على استعدادهم للبقاء في الشركة؟
٧. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء الوظيفي تعزى إلى متغيرات ديموغرافية (مثل: الجنس، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الوظيفة)؟

1.5. أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء الوظيفي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية في منطقة الظهران، وذلك من خلال الأهداف التالية:

أولاً: الأهداف العامة

١. تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي في بيئة عمل صناعية معقدة كبيئة شركة أرامكو في منطقة الظهران.
٢. استكشاف دور الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي كوسيطين في تعزيز مستويات الولاء الوظيفي.

ثانياً: الأهداف الفرعية

١. التعرف على أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية شيوعاً في شركة أرامكو من وجهة نظر الموظفين.
٢. قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل: التدريب، تقييم الأداء، الحوافز، التمكين، وتخطيط المسار المهني) على أشكال الولاء الوظيفي (العاطفي، المستمر، المعياري).
٣. تحليل العلاقة بين رضا الموظف عن سياسات الموارد البشرية ومستوى ولائه العاطفي تجاه الشركة.
٤. فحص أثر شعور الموظف بالدعم التنظيمي المدرك في تعزيز التزامه الوظيفي.
٥. دراسة أثر العدالة التنظيمية والإدارية على استعداد الموظف للاستمرار في الشركة.
٦. اختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء الوظيفي تعزى إلى خصائص ديموغرافية مثل (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الوظيفة).
٧. تقديم توصيات عملية لصناع القرار في أرامكو لتحسين ممارسات الموارد البشرية وتعزيز الولاء الوظيفي في بيئة عالية الضغط.

1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: (H_0)

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الولاء الوظيفي لدى موظفي شركة أرامكو في منطقة الظهران.

الفرضيات الفرعية:

1. H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التدريب المستمر ومستوى الولاء العاطفي لدى موظفي أرامكو.
2. H_2 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء العادل ومستوى الولاء المستمر لدى موظفي أرامكو.
3. H_3 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الولاء المعياري لدى موظفي أرامكو.
4. H_4 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي ومستوى الولاء الوظيفي بجميع أنواعه (العاطفي، المستمر، المعياري).
5. H_5 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظف عن ممارسات الموارد البشرية وارتفاع مستوى الولاء العاطفي.
6. H_6 : يوجد تأثير إيجابي للدعم التنظيمي المدرك في تعزيز التزام الموظف تجاه الشركة.
7. H_7 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك الموظف للعدالة التنظيمية واستعداده للبقاء في الشركة.
8. H_8 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء الوظيفي تعزى إلى الخصائص الديموغرافية التالية:

- الجنس
- عدد سنوات الخدمة
- المؤهل العلمي
- الوظيفة

✚ نموذج البحث المفاهيمي:

◆ المتغير المستقل: (Independent Variable)

ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتشمل:

١. التدريب المستمر
٢. تقييم الأداء العادل
٣. الحوافز المادية والمعنوية
٤. تخطيط المسار الوظيفي
٥. التمكين الإداري
٦. التواصل الفعال
٧. العدالة التنظيمية

◆ المتغيرات الوسيطة: (Mediating Variables)

١. الرضا الوظيفي
٢. الدعم التنظيمي المدرك

◆ المتغير التابع: (Dependent Variable)

الولاء الوظيفي، ويشمل:

- الولاء العاطفي
- الولاء المستمر
- الولاء المعياري

◆ المتغيرات الديموغرافية (المتغيرات الضابطة: Control Variables -

- الجنس
- عدد سنوات الخدمة
- المؤهل العلمي
- الوظيفة

1.7. مكان التطبيق المقترح للدراسة (الدراسة الميدانية)

نظرًا لأن الدراسة تستهدف تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء الوظيفي في بيئة صناعية متقدمة، فإن شركة أرامكو السعودية بمنطقة الظهران تُعد الموقع الأنسب لتطبيق الدراسة ميدانيًا، وذلك للأسباب التالية:

✓ مبررات اختيار أرامكو الظهران كمجال للدراسة الميدانية:

١. التمثيل الواقعي لبيئة العمل الصناعية المعقدة:
أرامكو تُدار ضمن هيكل تنظيمي ضخم متعدد المستويات، وتُطبق سياسات موارد بشرية دقيقة ومنهجية، مما يوفر بيئة خصبة لفحص العلاقة بين الممارسات الإدارية والولاء الوظيفي.
٢. الطبيعة الاستراتيجية لمنطقة الظهران:
تعد الظهران المركز التشغيلي والإداري الرئيسي للشركة، حيث توجد مقرات الإدارة العليا، وأقسام الموارد البشرية، والمراكز الفنية، مما يجعلها أنسب منطقة لقياس ممارسات الموارد البشرية وتأثيرها الواقعي.
٣. الضغط المهني العالي:
موظفو الظهران يواجهون تحديات تشغيلية، وإدارية، وتقنية، وهي ظروف تُثري تحليل تأثير الممارسات الإدارية على الرضا والولاء الفعلي.
٤. تنوع الفئات المستهدفة:
تتيح منطقة الظهران فرصة للوصول إلى عينة متنوعة من الموظفين من حيث الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، مما يدعم دقة التحليل الإحصائي وعمومية النتائج.
٥. السهولة النسبية في جمع البيانات:
وجود مركز للموارد البشرية ونظم إلكترونية حديثة يسهل تنفيذ استبانة إلكترونية موحدة، وتحقيق نسب استجابة جيدة.

📌 الوحدة المستهدفة في الدراسة:

- موظفو الإدارات الفنية والإدارية والموارد البشرية في شركة أرامكو بمنطقة الظهران.

📝 نوع الأداة المقترحة:

- استبانة إلكترونية مغلقة (Likert Scale) ، تُوزع عبر البريد الداخلي أو المنصة الرسمية للموظفين.

1.8. منهجية البحث

◆ أولاً: منهج البحث (Research Methodology)

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو الأنسب لتحليل الظواهر الاجتماعية والتنظيمية، ويهدف إلى وصف ممارسات إدارة الموارد البشرية كما هي مطبقة فعلياً في شركة أرامكو بمنطقة الظهران، وتحليل أثرها على الولاء الوظيفي من خلال البيانات التي سيتم جمعها من عينة الدراسة.

◆ ثانياً: أداة جمع البيانات (Instrument)

سيتم استخدام استبانة مغلقة بنظام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) ، لقياس:

- درجة تطبيق ممارسات الموارد البشرية (مثل: التدريب، التقييم، الحوافز، المسار الوظيفي...).
- مستوى الولاء الوظيفي بأنواعه الثلاثة (العاطفي – المستمر – المعياري).
- شعور الموظف بالدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي.
- المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

◆ مقياس ليكرت الخماسي:

= 1) أعارض بشدة، 2 = أعارض، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)

◆ ثالثاً: مجتمع الدراسة (Study Population)

يتكوّن مجتمع الدراسة من:

جميع الموظفين الإداريين والفنيين العاملين في شركة أرامكو السعودية بمنطقة الظهران، سواء في إدارات الموارد البشرية، أو التشغيل، أو الدعم، ممن تنطبق عليهم شروط الملاحظة والمشاركة.

◆ رابعاً: عينة الدراسة (Study Sample)

سيتم اختيار عينة طبقية عشوائية (Stratified Random Sample) من مجتمع الدراسة، لضمان تمثيل جميع الفئات (ذكور/إناث – مستويات وظيفية مختلفة – إدارات متعددة).

✓ حجم العينة المتوقع:

وفقاً لمعادلة كريجسي و مورغان (Krejcie & Morgan) لعينة من مجتمع كبير، فإن عينة بحجم (٢٠٠ - ٣٠٠) مفردة تعتبر كافية لضمان الثبات الإحصائي.

◆ خامساً: طرق تحليل البيانات (Data Analysis)

سيتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات من خلال:

١. الإحصاء الوصفي: المتوسطات، الانحراف المعياري، التكرارات.
٢. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: (Simple & Multiple Regression) لاختبار تأثير المتغير المستقل على التابع.
٣. تحليل الارتباط: (Pearson Correlation) لفحص العلاقة بين الرضا، الدعم التنظيمي، والولاء.
٤. اختبار T-test و ANOVA لفحص الفروق بناءً على المتغيرات الديموغرافية.
٥. تحليل الوساطة: (Mediation Analysis) باستخدام نموذج Hayes إن أمكن، لاختبار دور الرضا الوظيفي والدعم التنظيمي كوسيطين.

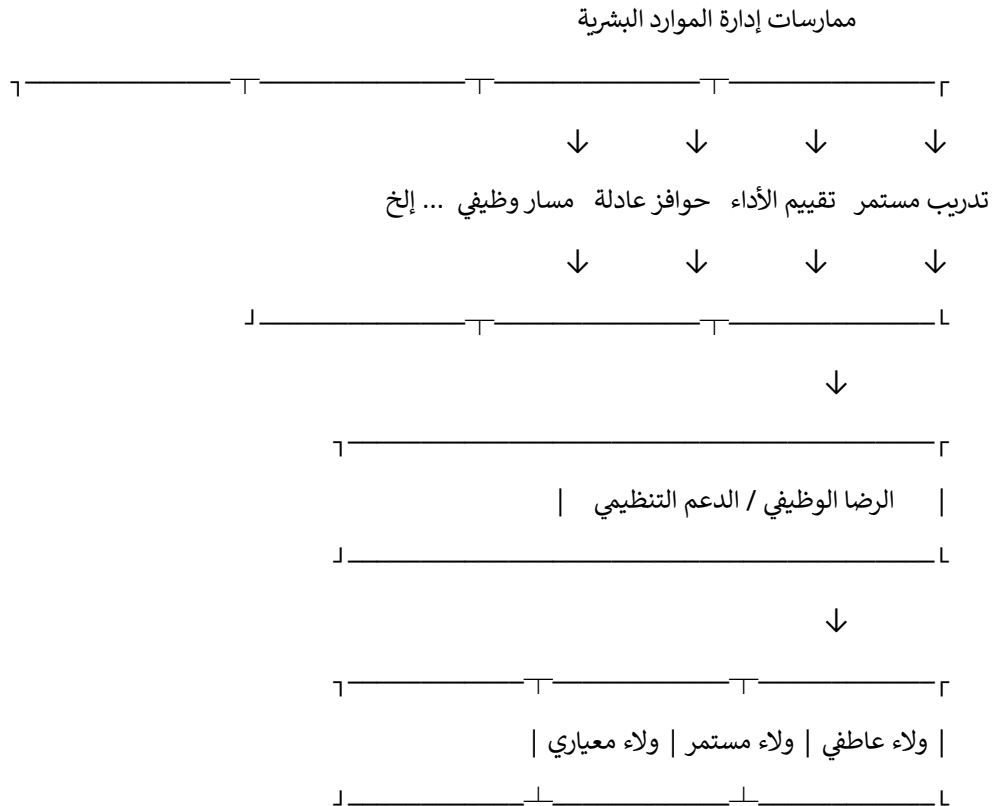
◆ سادساً: صدق وثبات الأداة

- الصدق الظاهري: (Face Validity) سيتم عرضه على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في الموارد البشرية.
- ثبات الأداة: (Reliability) باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، ويُقبل عادة إذا تجاوز ٠,٧٠.

المخطط المقترح لمشروع البحث، ويمثل النموذج المفاهيمي الذي تستند إليه الدراسة:

◆ تسلسل العلاقة كما هو موضح في الرسم:

١. المتغير المستقل:
ممارسات إدارة الموارد البشرية (تدريب، تقييم، حوافز، تمكين، عدالة، تواصل...).
٢. المتغيرات الوسيطة:
 - الرضا الوظيفي
 - الدعم التنظيمي المدرك
٣. المتغير التابع:
 - الولاء الوظيفي (عاطفي، مستمر، معياري)
٤. المتغيرات الضابطة (الديموغرافية):
 - الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الوظيفة
٥. المخرجات المتوقعة:
 - تحسين الأداء المؤسسي
 - تقليل دوران الموظفين
 - رفع مستويات الرضا والاستقرار الوظيفي



متغيرات ديموغرافية: الجنس، الخبرة، المؤهل، الوظيفة

قائمة المراجع

١. السعدي، حسين عبد الله، وحמיד، عمار عبد الحسين. (٢٠١٩). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تحليلية في عدد من الكليات الأهلية في العراق. مجلة التنمية والإبداع الصناعي، ١٠(٣)، ١١٢-١٣٢.
٢. المومني، محمد عبد الله، وأبو الهيجاء، عماد محمد. (٢٠١٧). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٣(١)، ٥٥-٧٤.
٣. الزهراني، خالد بن عبد الله. (٢٠٢١). العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٥(٢)، ٨٨-١٠٥.
٤. الحربي، فهد بن عبد الرحمن. (٢٠١٨). دور التدريب في تعزيز الالتزام التنظيمي والولاء الوظيفي في بيئة العمل السعودية: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢٥(١)، ١٤١-١٦٠.
٥. العتيبي، ناصر بن علي. (٢٠٢٠). أثر الدعم التنظيمي المدرك على الولاء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي القطاع النفطي في المملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، ٣٤(٢)، ١٩٩-٢٢٢.
٦. الخالدي، محمد بن سالم. (٢٠١٦). تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي في بيئة العمل السعودية. المجلة السعودية للعلوم الإدارية، ١٨(١)، ٧٥-٩٣.
7. Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Teaching HRM in the age of AI: Challenges and opportunities. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100790.
8. Al-Emadi, A. A., Schwabenland, C., & Wei, Q. (2015). The vital role of employee retention in human resource management: A literature review. *International Journal of Business and Management*, 10(9), 123-135.
9. Alfes, K., Shantz, A., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.
10. Al-Samman, A. (2016). The impact of training on organizational commitment: Evidence from Saudi companies. *Journal of Human Resource Development*, 14(2), 66-83.
11. Al-Swidi, A., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). Organizational culture, leadership styles and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment. *Journal of Human Resources and Sustainability Development*, 9(1), 34-47.
12. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
13. Cherif, F. (2020). The role of human resource practices in enhancing employee retention: A study of multinational firms. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 1-20.
14. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
15. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (2002). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
16. Kaur, P., & Randhawa, G. (2020). Perceived organizational support and job engagement: The mediating role of psychological empowerment. *Current Psychology*, 39, 1923-1935.
17. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

18. Nisar, Q. A., Marwa, S. M., & Ahmed, S. (2017). Impact of HR practices on employee loyalty and organizational performance in banking sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(10), 254–265.
19. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Management*, 43(4), 973–997.