

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير وتقييم الأداء على الانتماء الوظيفي
دراسة ميدانية في المؤسسات المصرفية في الرياض

إعداد الطالب/فهد محمد العتيبي

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2023

مقدمة:

يشهد العالم اليوم ثورة في التطور المعرفي والتكنولوجي، مما أوجد العديد من التحديات أمام تطور المؤسسات، وجعل من الضروري السعي نحو كل ما هو جديد في مجال الإدارة؛ فالسوق الاقتصادية تشهد تطوراً متسارعاً بشكل يومي؛ ففي العقود الماضية، كانت الشركات الأقوى هي تلك التي تمتلك الآلات والتكنولوجيا والموارد المادية، ولم يكن للعنصر البشري أهمية كبيرة، أما اليوم، فقد برزت أهمية هذا العنصر بسبب دوره الأساسي في نمو وتطور المنظمات، ففي العصر الحديث، أصبحت إدارة الموارد البشرية أمراً ضرورياً، بما تشمله من استقطاب وتوظيف وتدريب وتنمية الموارد البشرية، إضافة إلى الحفاظ عليها وتحفيزها، وإجراء التخطيط والتحليل الوظيفي.

وقد أدركت إدارات الشركات أهمية تطوير العنصر البشري وتدريبه ليوكب هذه التطورات، وذلك من خلال تطبيق ممارسات تهدف لتحقيق أهدافها، بما في ذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية كجزء من العمليات الإدارية في الشركة (العامري وسلامة، 2020).

وتعد إدارة الموارد البشرية المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة، وهو العنصر البشري الذي يمثل رأس المال الفكري للشركة، حيث تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من الأنشطة الإدارية التي تهتم بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية في الشركة، وتركز على وضع السياسات، وتطوير البرامج، وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتلبية احتياجات الشركة من الكفاءات البشرية، ويشمل ذلك استقطاب الأفراد، اختيارهم، تطويرهم، تحفيزهم، وإدارتهم بما يضمن أداء الأعمال بكفاءة وفعالية، لتحقيق الأهداف المرجوة للشركات، مع ضمان ممارسات تحقق المساواة وتحقيق الذات للعاملين (أرفيس، 2018).

بالإضافة إلى ذلك، تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاستثمار الفعال لقدرات ومهارات العاملين، من خلال اعتماد سياسات وممارسات مناسبة تستغل إمكانيات العاملين كافة، مما يؤثر بشكل مباشر على سلوكهم بما يساعد الشركة على الاستمرار والبقاء. وقد استندت هذه الممارسات إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية كعملية استراتيجية شاملة تتبنى رؤية طويلة المدى داخل بيئة العمل، وتهدف إلى إدارتها بأساليب تضمن الحفاظ على هذا التوجه الاستراتيجي (فروم، 2021).

وقد أصبحت إدارات الشركات تولي اهتماماً كبيراً بالعنصر البشري باعتباره أحد العوامل الرئيسية التي تضمن لها البقاء والنمو والاستمرارية، خصوصاً في ظل بيئة الأعمال الحالية التي تواجه العديد من التهديدات الخارجية نتيجة المنافسة الشديدة، مما يجعل العنصر البشري عاملاً حاسماً في مواجهة هذه التحديات (العامري وسلامة، 2020). وقد أسهم ذلك في إبراز الدور الحيوي لممارسات إدارة الموارد البشرية، وتأثيرها المباشر على أداء العاملين، مما يعزز شعورهم بالانتماء تجاه مؤسساتهم ووظائفهم.

مشكلة الدراسة:

أظهرت العديد من الدراسات، مثل دراسة (ثابت والشوا، 2022)، أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعد مورداً تنظيمياً بالغ الأهمية يسهم في الحفاظ على فاعلية المؤسسة. وأشارت دراسة (الميلودي، 2022) إلى أن المورد البشري يعتبر الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات وتقدمها، وذلك بفضل ما يمتلكه من مقدرات فكرية ومهارات شخصية، وما يتمتع به من انتماء وظيفي للمؤسسة، فقد أصبح الانتماء الوظيفي عاملاً جوهرياً في تحقيق النجاحات والأهداف، بغض النظر عن طبيعة عمل المؤسسة. ويتبين من خلال ما سبق أن لممارسات إدارة الموارد البشرية مع الموظفين العديد من التبعيات والآثار، والتي تؤثر بدورها في تنظيم العمل وخطه سيره ونجاحه، وتحقيق الأهداف المرجوة بالنسبة للمؤسسة والعاملين بها على حد سواء. لذا، تتمحور المشكلة الرئيسية للدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على الانتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض؟

أهمية الدراسة:

- **الأهمية النظرية:** تتضح الأهمية النظرية للدراسة الحالي في كونها قد تسهم في إثراء المعرفة المتعلقة بالانتماء الوظيفي للعاملين، ولفت انتباه الإدارات في المؤسسات المصرفية للاهتمام في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحسين مستوى استخدامها، وإضافة دراسة جديدة للأدبيات في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم والأهمية، والتعرف على الانتماء الوظيفي للموظفين بشكل شامل.

- **الأهمية العملية:** تنبع أهمية الدراسة العملية من أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية للشركات والمؤسسات لبقائها ونموها وضرورة التأقلم مع الظروف الراهنة والمتوقعة، وتستمد الدراسة أهميتها من خلال توضيح اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التدريب والتطوير، وتقييم الأداء) على الانتماء الوظيفي للعاملين فيها.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. دراسة ماهية ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير ودراسة واقعها في المؤسسات المصرفية في الرياض.
2. اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير على الانتماء الوظيفي للعاملات في المؤسسات المصرفية في الرياض.
3. اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء على الانتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض.

تساؤلات الدراسة

من خلال السؤال الرئيسي للبحث، تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما ماهية ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير وما واقعها في المؤسسات المصرفية في الرياض؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير على الانتماء الوظيفي للعاملات في المؤسسات المصرفية في الرياض؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء على الانتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض؟

فروض الدراسة:

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها تم صياغة فرضية رئيسية للدراسة، تنص على - الفرضية الرئيسية H_0 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على الإنتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الاتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى H_{01} : يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير على الإنتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض.
2. الفرضية الفرعية الثانية H_{02} : يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء على الإنتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض.

الدراسات السابقة:

وجد الباحث العديد من الدراسات التي تناولت متغيرات ممارسات ادارة الموارد البشرية بمختلف تصنيفاتها، كما وجد بعض الدراسات التي تناولت الإنتماء الوظيفي، لكن لم يجد الباحث -على حدود بحثه- دراسة حاولت دراسة العلاقة بين المتغيرين، بالإضافة الى اسقاطهما للدراسة في المؤسسات المصرفية، وهذا ما يميز الدراسة الحالية. لذا حاول الباحث تناول بعض ما اقتررب من الدراسة الحالية في متغيراتها، وهي كالتالي:

- الدراسات العربية:

- دراسة (العزري، 2023) بعنوان: "أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي: دراسة حالة (الجامعة الشرقية سلطنة عمان)": والتي هدفت الى التعرف على مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة حالة (جامعة الشرقية) في سلطنة عمان، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى الكشف عن أهم المعوقات والتحديات التي تواجه وتؤثر على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من استراتيجيات التدريب والتطوير واستراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي، وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج، من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، كانت أهم التوصيات: التركيز على تنفيذ وتطبيق سياسة ابتعاث موظفي الجامعة للمشاركة في الدورات التدريبية الخارجية لما لها من أهمية وتأثير على الأداء الوظيفي، ضرورة الاستمرار في تعزيز ومراجعة استراتيجية التدريب والتطوير للموظفين في جامعة الشرقية بما يتناسب مع الدرجة العلمية والوظيفية.

- دراسة (سليمان وعشعوش، 2021) بعنوان: "دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين": هدفت الدراسة لتسليط الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات) وما يتعلق بها من مفاهيم ودراسات حديثة. وكانت ابرز النتائج ان المزيد من تسليط الضوء على مفهوم الاحتفاظ بالموظفين في المنظمة هو أمر حيوي ومهم؛ حيث يؤثر على مدى قدرة المنظمة على الاستجابة بفاعلية لاحتياجات السوق والحفاظ على ولاء العملاء والنجاح التنظيمي.

- دراسة (مسعودي وفتاح، 2021) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي": والتي هدفت الى الكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة في (التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) وتأثيرها على الأداء المنظمي في مديرية التربية حمص/ سوريا. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني بدراسة الحقائق حول الظواهر والأحداث من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها. واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة واعيد منها ١٠٠ استبانة صالحة للتحليل. واستخدم برنامج SPSS لفحص الفرضيات وكانت ابرز النتائج ان مديرية تربية حمص تتبنى بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

- الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Kerdpitak, Jermsittiparsert, 2020) بعنوان: "The Impact of Human Resource Management Practices on Competitive Advantage: Mediating Role of Employee Engagement in Thailand":

والتي هدفت الى معرفة اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية المتمثلة ب: (تدريب الموظفين، والتعلم، والاختيار) على الميزة التنافسية ودراسة أثر الوسيط لمشاركة الموظفين في شركات الصيدلة في تايلاند، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وكانت اهم النتائج وجود أثر ايجابي لممارسات ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، ومن ابرز التوصيات تعزيز افضل ممارسات لإدارة الموارد البشرية من خلال اشراك الموظفين في مكان العمل يحسن من الميزة التنافسية.

- دراسة (Pham, 2020) بعنوان: "Impact of Human Resource Management Practices on Enterprises Competitive Advantages and Business Performance: Evidence from Telecommunication Industry":

والتي هدفت الى تقييم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على المزايا التنافسية للمؤسسات وأداء الأعمال بالنسبة لحالة شركات البريد الفيتنامية ومجموعة الاتصالات السلكية واللاسلكية. واستخدمت هذه الدراسة نمذجة المعادلة الهيكلية مع 117 معلمة ليتم تقديرها عندما يكون إجمالي حجم العينة 773. وأظهرت النتائج أن: الأنشطة الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، وقيادة التغييرات وتشجيعها، وأنشطة الفريق والجماعة، ومشاركة الموظفين، والأنشطة الإدارية ترتبط بشكل إيجابي بممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات البريد الفيتنامي ومجموعة الاتصالات السلكية واللاسلكية. علاوة على ذلك، فإن جودة الموارد البشرية، وسلوك الموارد البشرية، وممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الميزة التنافسية للموارد البشرية في مؤسسات البريد الفيتنامية ومجموعة الاتصالات السلكية واللاسلكية. علاوة على ذلك، وجد أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على أداء الأعمال في شركات البريد الفيتنامية ومجموعة الاتصالات السلكية واللاسلكية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعرف بأنها: "عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتوظيف وتدريب وتطوير الأفراد والحفاظ عليهم، بهدف المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية". (محمد رسول، 2022).

ويعرفها الباحث إجرائياً من خلال الدراسة بأنها: "هي كل جهد تبذله إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية في الرياض، في تدريب وتطوير العاملين لديها، بالإضافة الى التقييم المستمر للأداء وتبيان نقاط الضعف والقوة لديهم من خلالها والعمل على تطويرها".

- التدريب والتطوير:

تعرف بأنها: "الأسلوب الذي يتم من خلاله تطوير المهارات والمعرفة والسمات التي يحتاجها الموظفون لأداء مهامهم بكفاءة أكبر". (السراج، 2019).

ويعرفها الباحث إجرائياً من خلال البحث بأنها: "العمل على تطوير نقاط القوة لدى العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض، والتحسين من نقاط الضعف ومعالجتها قدر الإمكان، من خلال مجموعة من الخطط والبرامج التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية".

- تقييم الأداء:

يعرف بأنه: "عملية قياس مدى أداء العاملين في الوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المحددة، بالإضافة إلى تقييم تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور". (العفيف، 2018).

ويعرفها الباحث إجرائياً من خلال الدراسة بأنها: "قيام إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية في الرياض بتقييم مدى التزام الموظفين والعاملين لديها بالمهام الموكلة لهم، وإيجاد نقاط القوة والضعف في أدائها ودراسة الأسباب والمعطيات".

- الإنتماء الوظيفي:

يعرف بأنه: "الإخلاص والاندماج والشغف الذي يظهره الموظف تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبله لأهداف المنظمة التي يعمل بها، وتفانيه ورغبته الصادقة وجهده المستمر لتحقيق هذه الأهداف". (الميلودي، 2022).

ويعرفه الباحث إجرائياً من خلال الدراسة بأنه: "احترام المؤسسة التي ينتمي إليها العاملون في المؤسسات المصرفية في الرياض، والتضحية بالوقت والجهد والعمل على تطوير الكفاءة الذاتية لتحقيق الرضى الوظيفي".

منهجية الدراسة:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، حيث سيتم وصف مشكلة الدراسة من خلال التعرض لاستقراء بعض الأدبيات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها، ووصفها وصفا شاملاً، والتركيز كذلك على وصف الإجراءات التي تتم في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

بينما التحليل من خلال هذا المنهج سيتم بالوقوف على الإجابات التي سيتم استقراءها من خلال أداة الدراسة التي ستتناول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في "التدريب والتطوير، تقييم الأداء" على الإلتزام الوظيفي للموظفين في المؤسسات المصرفية في الرياض.

أداة الدراسة:

سيتم استخدام أداة الإستبيان لقياس أثر متغيرات الدراسة، حيث سيعمل الباحث على تصميم استبيان يتكون من عدة محاور، تتناول أولاً واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في "التدريب والتطوير، تقييم الأداء" في المؤسسات المصرفية في الرياض، ومن ثم تتناول مدى تأثيرها على الإلتزام الوظيفي لدى الموظفين. حيث سيتم التأكد من صدق وثبات الأداة، ومن ثم استخراج الصورة النهائية لها، وتوزيعها على عينة الدراسة من خلال Google Form، وذلك لسهولة توزيعها والإجابة عليها ومن ثم جمعها.

المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، حيث سيتم وصف مشكلة الدراسة من خلال التعرض لاستقراء بعض الأدبيات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها، ووصفها وصفا شاملاً، والتركيز كذلك على وصف الإجراءات التي تتم في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

بينما التحليل من خلال هذا المنهج سيتم بالوقوف على الإجابات التي سيتم استقراءها من خلال اداة الدراسة التي ستتناول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في "التدريب والتطوير، تقييم الاداء" على الإلتناء الوظيفي للموظفين في المؤسسات المصرفية في الرياض.

أدوات الدراسة:

سيتم استخدام اداة الإستبيان لقياس أثر متغيرات الدراسة، حيث سيعمل الباحث على تصميم استبيان يتكون من عدة محاور، تتناول أولاً واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في "التدريب والتطوير، تقييم الأداء" في المؤسسات المصرفية في الرياض، ومن ثم تتناول مدى تأثيرها على الإلتناء الوظيفي لدى الموظفين. حيث سيتم التأكد من صدق وثبات الأداة، ومن ثم استخراج الصورة النهائية لها، وتوزيعها على عينة الدراسة من خلال Google Form، وذلك لسهولة توزيعها والإجابة عليها ومن ثم جمعها.

حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير وتقييم الأداء على الإلتناء الوظيفي –دراسة ميدانية في المؤسسات المصرفية في الرياض-"
- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في العاملين والموظفين في مؤسسات القطاع المصرفي في الرياض.
- الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية للدراسة في الفترة الزمنية التي سيتم فيها تطبيق واجراء الدراسة والتي تتمثل في عام 2024/2025م.
- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في العاصمة الرياض في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

- أرفيس، مريم (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي، جامعة محمد خيضر بسكره، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مختبر التغير الاجتماعي والعلاقات العامة، الجزائر، العدد 6، ص 477-498.
- السراج، نور (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة حالة شركة MMTN للاتصالات)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- العامري، ابراهيم بن خلفان وسلامة، محمد احمد (2020). الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الاداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، العدد 49، ص 208-236.
- العزري، صالح بن محمد بن سلطان (2013). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة (جامعة الشرقية في سلطنة عمان)، مجلة الأندلس مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(67).
- العفيف، أمجد حسين (2018). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية، المجلة العربية للإدارة، ملج 38، العدد 4، ص 37-102.
- الميلودي، وجدان أبو قاسم (2022). الانتماء الوظيفي وأثره على اداء العاملين بالمؤسسات الليبية: دراسة ميدانية في جامعة الزاوية، الجمعية الليبية لعلوم التربية، كلية التربية، جامعة الزاوية، العدد 6، ص 567.
- ثابت، وائل محمد والشوا، ايمان محمد نجيب (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية ودورها في تحسين الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية – جامعة فلسطين-، مجلة الدراسات الاستراتيجية والبحوث السياسية، المجلد 1، العدد 2، ص 43-67.
- سليمان ربيع محمد، وعشوش، أيمن عبد اللطيف (2021). دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(3)، 37-59.
- فروم، صفية (2021). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسطنطينة، الجزائر، مجلد 32، العدد 2، ص 159-174.
- محمد رسول، هوشمه (2022). دور بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تحليلية الآراء عينة من اعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات الأهلية في اقليم كوردستان – العراق، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 8، العدد 3، ص 18-25.
- مسعودي، آرام حنا وفتاح، سحر جلال (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.

Kerdpitak, C., & Jermsittiparsert, K. (2020). The impact of human resource management practices on - competitive advantage: Mediating role of employee engagement in Thailand. Systematic Reviews in .Pharmacy, 11(1), 443-452

Pham, H. (2020). Impact of human resource management practices on enterprises' competitive - advantages and business performance: Evidence from telecommunication industry. Management .Science Letters, 10(4), 721-732

