

أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، (دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط)

**The impact of human resource management practices in organizational excellence (Case study of some banks in the wilaya of Laghouat)**

أ. عمام ريم

جامعة الأغواط، الجزائر

rimammam@gmail.com

تاريخ القبول: 2018/07/16

تاريخ الاستلام 2018/04/27

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التحفيز، تقييم أداء العاملين) في تحقيق التميز المؤسسي (التمييز القيادي، التمييز بتقدم الخدمة) في بعض البنوك بولاية الأغواط. ولتحقيق هدف هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (34) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام SPSS، تكونت عينة الدراسة من (45) من موظفي البنوك. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحقيق أهداف الدراسة وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في البنوك كان متوسطا، وان تطبيق أبعاد التمييز المؤسسي في البنوك كان متوسطا، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة (0.05)، وكانت أهم التوصيات هي ضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام ببرامج التدريب ونظام التقييم الأداء المقدم، وكذا رسم سياسة واضحة المعالم فيما يخص تحفيز الموظفين بغرض الوصول لتمييز المؤسسي الهادف. **الكلمات المفتاحية:** إدارة موارد بشرية، ممارسات إدارة موارد بشرية، تمييز مؤسسي، بنوك، برامج تدريب، تميز قيادي.

**Abstract :**

The aim of this study is to identify the impact of human resource management practice (selection, training, motivation, performance appraisal) in achieving institutional excellence (leadership distinction, service discrimination) in some banks in Laghouat.

In order to achieve the objective of the study, the researcher designed a questionnaire which included (34) paragraphs to collect the preliminary information from the sample of the study. In light of this, data were collected, analyzed and hypothesized using SPSS. The sample consisted of (45) bank employees. Numerous statistical methods were used, including simple and multiple linear regression to achieve the objectives of the study. After conducting the analysis of the study data and hypotheses, the study reached a number of results, the most important of which were:

That the level of practice of human resources management in banks was medium, that the application of the dimensions of institutional discrimination in banks was average, and the existence of a significant statistical impact of human resources management practices in achieving institutional excellence at the level of significance (0.05). The most important recommendations were the need to pay more To pay attention to the training programs and the evaluation system, and to formulate a clearly defined policy in terms of motivating staff in order to achieve meaningful institutional discrimination.

**Key Words:** Human Resource Management , Human Resource Management Practices , Institutional Discrimination, Banks , Training Programs , Leadership Excellence.

**JEL Classification :** M12, M54.

\*مرسل المقال: عمام ريم (rimammam@gmail.com).

## 1. مقدمة

أصبح موضوع الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإنشاء المؤسسات ناجحة يحتل حيزاً كبيراً من اهتمام المؤسسات باختلاف طبيعة نشاطها، خاصة مع تزايد المكانة التي يحتلها المورد البشري في هذه المؤسسات مهما كان مستوى تطورها، والدور الذي بات يلعبه في مختلف برامج التنمية المستقبلية.

إن الدخول إلى عالم التميز يعد خطوة مهمة جداً في حياة الفرد والمؤسسة على حد سواء خاصة إذا تعلق الأمر بطرح بيئة شديدة المنافسة، فحتى لو كانت الفكرة جيدة وكان الفرد يمتلك مهارات وقدرات وكفاءات إلا أن هناك بعض ممارسات تتبعها إدارة الموارد البشرية من شأنها أن تضع تلك المؤسسات على نصح التمييز في مجالها. وبالنظر لما سبق فقد عملت العديد من المؤسسات على تبني ممارسات لإدارة الموارد البشرية من شأنها تحقيق التمييز المؤسسي وتبني برامج لراعية وضمان البيئة المناسبة للاستمرار هذه المؤسسات.

فإن هذه الدراسة تعد خطوة متواضعة لمعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التمييز المؤسسي في بعض بنوك بولاية الأغواط؟.

للإجابة على الإشكالية السابقة سنعالج الموضوع من خلال العناصر التالية:

## 2. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة في ما يلي:

- المساهمة في مساعدة صناع القرار على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق معايير التمييز المؤسسي.
- المساهمة في تحسين المعرفة في ممارسات إدارة الموارد البشرية والتمييز المؤسسي للباحثين والدارسين.
- من المأمول أن تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال الهام بما يشكل إضافة للأدب الإداري.

## 3. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى مايلي:

- الكشف عن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في بعض بنوك بولاية الأغواط.
- تحديد مدي توافر معايير التمييز المؤسسي في بعض بنوك بولاية الأغواط.
- التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التمييز المؤسسي في بعض بنوك بولاية الأغواط.
- تقديم إطار نظري حول المفاهيم الأساسية لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتمييز المؤسسي بالإضافة إلى نتائج الدراسة التطبيقية.

#### 4. مصطلحات الدراسة:

##### 1.4. التمييز Excellence :

هو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (السيد، 2007:114).

##### 2.4. التمييز المؤسسي Organizational Excellence :

حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضي عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة (السلمي، 2001: 80).

##### 5. فرضيات الدراسة

Ho: لا تطبق البنوك التجارية الجزائرية ممارسات إدارة الموارد البشرية الآتية (الاختيار، التدريب، التحفيز، تقييم أداء العاملين). وقد تفرع عنها الفرضيات الآتية:

H0<sub>1</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التمييز القيادي في البنوك التجارية الجزائرية.

H0<sub>2</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التمييز بتقدم الخدمة.

#### 6. الإطار النظري والدراسات السابقة

##### 1.6. مفهوم إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management)

قبل التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية، نقدم بعض المفاهيم المرتبطة :

- تعريف الموارد البشرية: (Human Resource) : تعرف الموارد البشرية على أنها: "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم المؤسسات" (بلوط، 2002: 18).

- تعريف إدارة الموارد البشرية: إن مصطلح إدارة الموارد البشرية يحتمل معاني عديدة، فيستخدم أحيانا للدلالة على تلك الوحدة التنظيمية التي تقوم بمختلف أنشطة وظيفة الموارد البشرية، وهو يدل أيضا على مفهوم التسيير، ذلك التخصص العلمي الذي أصبح يدرس ويطور من طرف علماء إدارة الأعمال والمتخصصين في هذا الميدان، ويستعمل أيضا للدلالة على مختلف أنشطة تسيير وظيفة الموارد البشرية، كتخطيط الموارد البشرية، التوظيف، الأجور، التدريب والتنمية، التحفيز، ظروف العمل... إلخ (نايتي، 2009: 30)، وهناك من عرف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأنشطة التي يتم قيادتها من خلال وظيفة الموارد البشرية، للوصول إلى الأهداف المحددة، في مقابل أن وظيفة الموارد البشرية تتمثل في الوحدة التنظيمية المكلفة بإدارة المستخدمين، والعلاقات الاجتماعية، وتنفيذ سياسات الموارد البشرية بطريقة أكثر تشاركية مع باقي الوحدات التنظيمية الأخرى (Gunia, 2002: 63، وعرفت أيضا بأنها" التسيير الفعال للأفراد في العمل" (Pichault, 2000: 22).

- ممارسات إدارة الموارد البشرية ( Human Ressources Management Practices ) : وفي الوقت الذي أصبح فيه العالم أكثر قدرة على المنافسة وعدم الاستقرار من أي وقت مضى، تسعى المؤسسات إلى الحصول على ميزة تنافسية، والتحول إلى مصادر أكثر ابتكاراً من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية ( Sparrow & al, 2014: 269)، ويطلق عليها العديد من المفكرين الإداريين وظائف إدارة الموارد البشرية وهي "مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية" (فوطه والقطب، 2013: 165).

إلى جانب ذلك، تصور ممارسات إدارة الموارد البشرية أيضاً: "كمجموعة من السياسات والممارسات المتسقة داخلياً المصممة والمنفذة لضمان مساهمة رأس المال البشري للمؤسسة في تحقيق أهداف أعمالها" (Vikram & Sayeeduzzafa, 2014: 69).

وتستند الممارسات المختارة لهذه الدراسة إلى أهميتها بالنسبة إلى البنك وسيتم سرد الممارسات المستخدمة في هذه الدراسة وتعريفها على النحو التالي:

أ. الاختيار: هنا نركز على استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء داخل أو خارج المؤسسة، بعدها يتم اختيار أفضل المرشحين وذلك باستخدام العديد من الاختبارات وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم (القحطاني، 2008: 27).

ب. التدريب: التدريب في حد ذاته نشاط يهدف إلى إكساب الأفراد مهارات ومعارف وتوجهات جديدة أو تعديل وتطوير مهارات، وسلوكيات قائمة لجعلها تواءم، وتلائم المتطلبات ومسارات العمل" (إطميزي، 2014: 238).

ج. التحفيز: يقصد بالتحفيز تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وإيجاد حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد (الصيرفي، 2003: 403).

د. تقييم الأداء: تقييم الأداء هو تقييم منهجي لأداء الموظف في المهام المسندة إليه، والغرض الرئيسي من تقييم الأداء هو زيادة الحافز للموظفين الثقة بالنفس (Sels & al, 2003: 18).

## 2.6. التمييز المؤسسي Organizational Excellence

أ. مفهوم التمييز المؤسسي: إن تعريف التمييز المؤسسي ينطلق من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التمييز المؤسسي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتمييز المؤسسي ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التمييز المؤسسي مصطلحات مثل، العمل الجماعي، وفرق العمل، وجود الحياة والمناخ، والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي

حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغييرات البيئية المتعددة (النسور، 2010:31)

عرّفه (Pinar & Girard, 2008: 31) بأنه "استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء" (منصور والعباد، 2010:31).

ب. سمات التمييز: وحسب (Waterman & Peters ,1982) فقد حددا في كتابهما (In Search of Excellence) ثمانية مبادئ من شأنها تمكين المنظمات من بلوغ التميز إذا ما تم الأخذ بها وهي: التحيز للتنفيذ، الاقتراب من العميل، تنمية الاستقلالية وروح رجال الاعمال، تحقيق الانتاجية من خلال الناس، الممارسة الذاتية والسعي لايجاد القيمة، الانحصر في مجالات الخبرة، التنظيم البسيط والعدد الصغير للعاملين، المزج بين المركزية واللامركزية. (السلمي ، 2001: 81). ويضيف (Arussy , 2008) أن المنظمة لا تحتاج لخطط إستراتيجية عليا لتحريك عجلة التميز وتفعيلها، بل لموظفين راغبين في بلوغ التميز ولديهم الصلاحيات لتحقيق ذلك. ولتفعيل التميز لا بد من توفير المعلومات اللازمة لصنع القرار، وتمكين العاملين بمنحهم السلطة والحرية في ارتكاب الأخطاء. أهداف تبني وتطبيق منهج التميز في الأداء يمكن ببساطة إبراز أهداف وفوائد تبني وتطبيق تميز في أداء المنضمت في ما يلي (جميل وسفير، 2011: 156):

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة .
- تحسين المشاركة والمسؤولية وكذا معنويات وإرضاء العاملين.
- تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
- الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر .
- زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

### ج. أبعاد التمييز المؤسسي:

ج.1. التميز القيادي: فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التمييز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تمييزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامه بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشته، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكله، وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام

اللامركزية في العمل، داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز (حسن، 2010:45).

**ج.2. التميز بالخدمة المقدمة:** إذ إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (البحيبي، 2014:45).

#### بعض الدراسات السابقة

• **دراسة (Saada, 2013)** بعنوان: "تطبيق معيار القيادة من نموذج التميز EFQM في مؤسسات التعليم العالي UCAS كدراسة حالة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بقطاع غزة كحالة عملية، وذلك كونها المؤسسة الجامعية الوحيدة التي حازت على شهادة الآيزو 1110 2008: في قطاع غزة. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (64) موظف من الإداريين والأكاديميين في الكلية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي 02.11%، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب.

• **دراسة (النسور، 2010)** بعنوان: "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (50) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها

واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وتكونت عينة الدراسة من (194) من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فما فوق.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) كان متوسطاً، وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (الحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

• **دراسة (حسن، 2010)** بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (40) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (253) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، SPSS وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

• **دراسة (Kuvaas, 2008)** بعنوان: "استكشاف كيف تؤثر علاقة المنظمة بالموظفين على العلاقة بين إدراك ممارسات الموارد البشرية التنموية ونتائج الموظفين".

هدفت إلى اختبار كيف أن جودة العلاقة بين المنظمة والعاملين تؤثر على العلاقة بين إدراك العاملين لتطوير ممارسات الموارد البشرية ونواتج العاملين، تكونت عينة الدراسة من (593) عاملاً من (64) بنكا محلياً في النرويج. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن هناك علاقة ارتباط مباشرة وسالبة بين إدراك تطوير ممارسات الموارد البشرية ومعدل الدوران.

• **دراسة (Collins & Clark, 2003)** بعنوان: "ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية، وفريق الإدارة العليا

الشبكة الاجتماعية، والأداء المؤسسي: دور ممارسات الموارد البشرية في إيجاد ميزة تنافسية تنظيمية". هدفت إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وا لأداء المؤسس ي. وبشكل خاص هدفت إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المبنية على أساس الشبكات، تكونت عينة الدراسة من (72) شركة ذات التكنولوجيا العالية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي من

حيث نمو المبيعات ونمو عوائد الأسهم، وأن هناك علاقة دالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي بوجود الشبكات كمتغير وسيط.

### 7. الدراسة الميدانية: المعاينة المنهجية والبناء الفرضي

1.7. مجتمع وعينة الدراسة: قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الكمي التحليلي وبالاعتماد على المصادر الأولية بمراجعة الكتب والمقالات والدراسات السابقة ذات العلاقة، هذا بالإضافة إلى ذلك اعتمدت هذه الدراسة على المصادر الثانوية بجمع المعلومات عن طريق إستبانة تم تصميمها وتطويرها لبيئة الدراسة الحالية بالاستناد إلى الإطار النظري في هذا المجال ووزعت على مجتمع الدراسة الذي شمل على بعض البنوك التجارية في ولاية الأغواط، حيث تم توزيع 71 إستبانة على عينة من موظفي البنوك، وتم إسترجاع 45 إستبانة وبعد تفحصها تبين أن 45 إستبانة كانت صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة بلغت 63% من إجمالي الاستبيانات التي تم توزيعها ويوضح الجدول التالي توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤسسات المدروسة كما يلي :

الجدول 01: " توزيع مجتمع الدراسة حسب البنوك المدروسة"

النسبة	المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	عدد الموظفين	البنك
13.33%	6	14	14	البنك الوطني الجزائري "BNA"
35.55%	16	25	50	بنك الفلاح والتنمية الريفية "BADR"
31.11%	14	14	14	القرض الشعبي الجزائري "CPA"
20%	9	18	18	البنك الخارجي الجزائري "BEA"
100%	45	71	96	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة.

2.7. أداة الدراسة: استنادا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة في هذه المواضيع قامت الباحثة بالاعتماد على الإستبانة كمصدر لجمع البيانات والمعلومات، حيث شملت الإستبانة على ثلاث أجزاء رئيسية: الجزء الأول: يشمل المتغيرات الديمغرافية، والجزء الثاني ومن أجل قياس أبعاد متغير المستقل لدى العينة المبحوثة تم الاستعانة بمقياس (فاضل ورافد، 2016) الذي شمل على فقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ الاختيار (01-06)، التدريب (07-12)؛ التحفيز (13-18)؛ التقييم (19-24). ومن أجل قياس التمييز المؤسسي لدى العينة المبحوثة تم الاستعانة بمقياس (حسن، 2010) الذي شمل على فقرات؛ التمييز القيادي (1-5)، والتمييز بتقديم الخدمة (6-10)، حيث كلها كانت ضمن مقياس ليكرت الخماسي؛ غير موافق بشدة (5) حتى موافق بشدة (1).

3.7. صدق الأداة وثباتها: ولغايات التأكد من صدق الأداة الظاهري والصدق المنطقي تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والمتخصصين في مجال الدراسة لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم حول مدى صلاحية المحتوى والفقرات وملائمتها لمحاور وبيئة الدراسة، وفي ضوء ملاحظاتهم التي حصدت 89% تم اعتماد الإستبانة بفقراتها ومحاورها بعد إجراء تعديل طفيف على بعض الصياغات اللغوية، ولمعرفة ثبات الأداة واتساقها الداخلي قامت الباحثة

يُيجاد معاملات كرونباخ ألفا لفقرات الإستبانة ومتغيراتها المستقلة، والتابعة، والجدول رقم (02) يوضح نتائج هذا الاختبار. يشير الجدول رقم (02) إلى أن قيم معامل كرونباخ ألفا قد تجاوزت 60% وتعتبر عالية إحصائياً حيث تدلل على أن المقياس المستخدم يتصف بإتساق داخلي عالي.

جدول 02: "معاملات كرونباخ ألفا لإختبار ثبات أداة الدراسة"

المعامل كرونباخ ألفا	البُعد	
0.910**	الاختبار	ممارسات ادارة الموارد البشرية
0.916**	التدريب	
0.915**	التحفيز	
0.901**	التقييم	
<b>0.892**</b>	ممارسات ادارة الموارد البشرية ككل	
0.901**	التمييز القيادي	التمييز المؤسسي
0.911**	التمييز بتقديم الخدمة	
<b>0.889**</b>	التمييز المؤسسي ككل	
0.915**	المقياس ككل	

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

**4.7. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** لأغراض التحليل واختبار الفرضيات التي حددتها الدراسة، فقد تم اعتماد بعض المؤشرات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لبيان خصائص مفردات عينة الدراسة، والوسط الحسابي لمعرفة مستوى إجابة أفراد العينة على فقرات متغيرات الدراسة. والانحراف المعياري لمعرفة مدى تركيز وتشتت الإجابات عن وسطها الحسابي، وتم استخدام اختبار تحليل تباين الانحدار لتحديد مدى ملاءمة النموذج لاختبار الانحدار بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية بعناصرها) والمتغير التابع (التمييز المؤسسي)، أما لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل (الكلّي) وتفرعاته على المتغير التابع.

#### 8. عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها

**1.8. خصائص أفراد العينة:** يتضح من الجدول رقم (03) أن 26 من أفراد العينة كانوا من الذكور، وبنسبة 57.8% بينما بلغ عدد الإناث 19 وبنسبة 42.2%، بينما كانت أعمار النسبة الأكبر من أفراد العينة بين 30 و39 سنة، حيث بلغ عددهم 21 وبنسبة 46.7%، ويتناسب التوزيع العمري مع المستوى الوظيفي لوحدة المعاينة حيث غالبيتهم ينتمون للإدارة التنفيذية وهذا ما عبرت عنه نسبة 77.8%، ويتناسب أيضا مع خبراتهم العملية حيث إن 10 فقط من أفراد العينة كانت خبرتهم العملية 7-13 سنة، وبنسبة 35.6%، بينما كانت نسبة من خبرتهم العملية أقل من 6 سنوات 37.8%، ويلاحظ من الجدول أيضا أن جميع أفراد العينة يحملون شهادات جامعية بنسبة 66.7%، في حين أن من كان دخلهم يفوق 30000 دج هم أغلبية بنسبة 84.4%.



(0.85) حيث تظهر هذه النتائج أن إدارة الموارد البشرية في البنوك المدروسة تحرص على مفهوم التحفيز الذي يصب بالحصول بمستويات أعلى من أداء الموظفين، وأخيرا كانت أقلها تطبيقا من وجهة نظر أفراد العينة تقييم الأداء وما يتبعه تبني البنك لنماذج موضوعية وموافقة لمعايير قياسية عالمية بمتوسط حسابي كلي (3.03).  
 وبين الجدول (04) أيضا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لإدراك أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة التمييز المؤسسي في بنوكهم، فقد كان الأثر الأكبر في التمييز المؤسسي للتمييز القيادي إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (0.60) وانحراف معياري 0.86، أما المتغير التابع الأقل تأثرا فقد كان التمييز بتقدم الخدمة حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بهذا المتغير (3.20) وانحراف معياري 0.92.

#### الجدول 04: "نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة"

المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاختيار	3.28	0.70
التدريب	3.46	0.65
التحفيز	3.13	0.85
تقييم الأداء	3.03	0.84
المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التمييز القيادي	3.60	0.86
التمييز بتقدم الخدمة	3.20	0.92

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.19

### 3.8 اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسة الأولى: Ho1 لا تطبق البنوك التجارية الجزائرية ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التحفيز وتقييم الأداء) لقد تم اعتماد تحليل One sample t test لاختبار هذه الفرضية، حيث يتضح من الجدول (05) أن قيمة t المحسوبة كانت (478.735) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (2.015) عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد لأغراض الدراسة 0.05 وبما أن قاعدة القرار تنص على رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة إذا كانت قيمة t المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية، عند مستوى دلالة معنوية sig level أقل من 0.05 وعلى ذلك ترفض الفرضية الصفرية مما يعني أن البنوك التجارية الجزائرية تقوم بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويوضح الجدول أيضا قيم t المحسوبة والجدولية للفرضيات الأربع الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة ويلاحظ أن جميع قيم t المحسوبة لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) كانت أعلى من قيمها الجدولية وعند مستوى دلالة معنوية = 0.00 وهو أقل من 0.05 وعلى ذلك ترفض الفرضيات الصفرية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى مما يدل على أن البنوك التجارية الجزائرية تقوم بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المذكورة أعلاه وهذا النتيجة اتفقت ما مع ما توصلت له دراسة (Collins & Clark, 2003)

## الجدول رقم 5: "الناتج الإحصائية للفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها"

الفرضية	المتغير (من حيث التطبيق)	قيمة t المحسوبة	*قيمة t الجدولية	*مستوى الدلالة المعنوية	القرار
Ho1	ممارسات إدارة الموارد البشرية	478.735	2.015	0.00	رفض الفرضية الصفرية
Ho11	الاختيار	398.845	2.015	0.00	رفض الفرضية الصفرية
Ho12	التدريب	425.211	2.015	0.00	رفض الفرضية الصفرية
Ho13	التحفيز	329.101	2.015	0.00	رفض الفرضية الصفرية
Ho14	تقييم الأداء	333.846	2.015	0.00	رفض الفرضية الصفرية

\*قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05 ، ودرجات حرية = 44

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.19

## اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

Ho : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التمييز المؤسسي في البنوك التجارية الجزائرية. لاختبار هذه الفرضية وما انبثق عنها من فرضيات تم استخدام الانحدار المتعدد، ويوضح الجدول (06) نتائج اختبار تباين الانحدار لتمثيل العلاقات بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، والمتغير التابع (التمييز المؤسسي) كمتغير كلي، وعناصره المتمثلة ب (التمييز القيادي، التمييز بتقديم الخدمة). نلاحظ أن ( $Sig=0.000 < 0.05$ ) وبالتالي هناك علاقة طردية بين ممارسات الموارد البشرية والتمييز المؤسسي، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي انه هناك تأثير إيجابي لممارسات الموارد البشرية على التمييز المؤسسي، لما يقدمه ممارسات إدارة الموارد البشرية من تسهيلات من شأنها مساعدة الموظف على العمل في جو يسوده التشجيع على إبراز طاقاتهم وإمكاناتهم من شأنها مساهمة في تنمية وتطور مجال أعمالهم وتنسجم هذه النتائج مع نتائج دراسة (حسن، 2010).

## الجدول رقم 6: "نتائج اختبار تباين الانحدار للفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها"

نموذج العلاقة	القيمة الإحصائية	البعد التابع	البعد المستقل (متغير مستقل فرعي)
التمييز المؤسسي = 1.044 + 0.012 ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.00	التمييز المؤسسي	ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.19

## اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

**Ho2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التمييز المؤسسي في البنوك التجارية الجزائرية، حيث تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (07) أن قيم  $t$  المحسوبة لأربع من ممارسات إدارة الموارد البشرية أكبر من قيمتها الجدولية (2.015) عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، ودرجات حرية (44) وبما أن قاعدة القرار تنص على رفض الفرضية العدمية  $H_0$  إذا كانت قيمة  $t$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، فضلا عن أن مستوى المعنوية ( $t \text{ sig}$ ) كان لجميع الممارسات أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد لاختبار الفرضية (0.05)، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية،  $H_0$  وتقبل البديلة  $H_1$ ، وهذا يعني بأنه يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على التمييز المؤسسي للبنوك التجارية الجزائرية، ويلاحظ أن الاختيار والتحفيز فقط من بين الممارسات الأربع لم يكن له أثر على المتغير التابع (التمييز المؤسسي) إذ بلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذا المتغير 1.957 و 0.298 وهي أقل من قيمتها الجدولية وعند مستوى دلالة معنوية (0.767) وهو أعلى من 0.05 ويوضح الجدول أيضا قيم  $Beta$  لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث أظهرت النتائج أن تقييم الأداء والتدريب كان أكثر الممارسات تأثيرا حيث بلغت قيمة  $Beta$  لهذا المتغير (0.421)، تلاه التدريب بقيمة (0.379)، وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (شتات، 2003)، إذ أظهرت أيضا أثرا إيجابيا للتدريب على الإبداع المؤسسي في البنوك القطرية.

## الجدول رقم 7: "نتائج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الثانية"

المتغير	قيمة $t$ المحسوبة	مستوى دلالة $t$	Beta	النتيجة
الاختيار	0.298	0.767	0.037	قبول الفرضية الصفرية
التدريب	3.475	0.001	0.379	رفض الفرضية الصفرية
التحفيز	1.957	0.057	0.226	قبول الفرضية الصفرية
تقييم الاداء	3.286	0.002	0.421	رفض الفرضية الصفرية

قيمة  $t$  الجدولية = 2.015 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجات حرية 44

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.19

## الفرضية الفرعية الأولى:

**Ho:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التمييز القيادي.

يظهر الجدول (08) أن جميع قيم  $t$  المحسوبة لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية كانت أعلى من قيمتها الجدولية (2.015) وعند مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.05، باستثناء الاختيار والتحفيز، حيث لم يكن له تأثير على التمييز القيادي، ويتضح من قيم  $Beta$  أن أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيرا على التمييز القيادي هو التدريب بتقييم الأداء، حيث بلغت قيمة ( $Beta$ ) 0.416، تلاه تقييم الأداء بقيمة بلغت 0.331 وهذا ما توافق مع دراسة (Saada, 2013).

الجدول رقم 8: "نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى"

المتغير	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	Beta	النتيجة
الاختيار	0.208	0.836	0.028	قبول الفرضية الصفرية
التدريب	3.444	0.001	0.416	رفض الفرضية الصفرية
التحفيز	1.864	0.070	0.239	قبول الفرضية الصفرية
تقييم الاداء	2.334	0.025	0.331	رفض الفرضية الصفرية

قيمة t الجدولية = 2.015 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجات حرية 44

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.19

#### الفرضية الفرعية الثانية:

**H<sub>0</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التمييز بتقديم الخدمة.

يظهر الجدول (09) أن قيم t المحسوبة لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية كانت قل من قيمتها الجدولية (2.015) وعند مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.05، باستثناء تقييم الأداء، حيث كان لهذا المتغير تأثيرا على التمييز بتقديم الخدمة بدلالة قيم (2.240) وعند مستوى دلالة معنوية 0.03.

الجدول رقم 9: "نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية"

المتغير	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	Beta	النتيجة
الاختيار	0.206	0.838	0.028	رفض الفرضية الصفرية
التدريب	1.615	0.114	0.416	رفض الفرضية الصفرية
التحفيز	0.967	0.339	0.239	رفض الفرضية الصفرية
تقييم الاداء	2.240	0.03	0.331	قبول الفرضية الصفرية

قيمة t الجدولية = 2.015 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجات حرية 44

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.19

#### خاتمة

على مدى أكثر من عقدين من الزمن، كان نموذج الأعمال التقليدي للبنوك التجارية في الأسواق الجزائرية محمدا ومستقرا بشكل واضح، استخدمت البنوك ميزانيتها العمومية لتزويد عملاء الشركات بالتمويل والسيولة، وازداد استعدادها لإقراض المال بعوائد منخفضة أو سلبية وفي إقامة علاقات من شأنها أن تمكنهم من بيع المنتجات ذات الهامش الأعلى للعملاء.

إلا أن دور البنك كان واضحا ولا شك فيه فقد كانت قدرة الميزانية العمومية والقدرة على ربط العملاء بالمستثمرين والمنتجات هي المصادر الرئيسية للبنوك، كما أنها تشكل عائقا أمام الوافدين الجدد المحتملين إلى السوق. ولكن، كما في أجزاء أخرى من صناعة الخدمات المالية، أدت قوى التوأمة والرقمنة إلى تطورات مقلقة،

فالتحدي الأكبر الذي تواجهه البنوك هو أن النموذج التشغيلي الجديد الذي يركز على العملاء يتحدى بشكل أساسي الهياكل التقليدية، أصبحت البنية التحتية القديمة والعمليات الآن عائقاً أمام صلة جيل جديد من العملاء. التحول ليس سهلاً أبداً، ولكن التحول أمر حتمي إذا كانت البنوك ترغب في البقاء.

### نتائج الدراسة

ولكن النتائج، إلى جانب الأدب الحالي، فالحقيقة المحزنة تكمن في الأرقام التي تصف الحالة الراهنة وهي فك الارتباط مع العمل، ومن الواضح أن هناك مشكلة عند الغالبية العظمى من الموظفين أنهم يذهبون لوظيفتهم كل يوم ولديهم القليل من العاطفة لها، ليس فقط المشكلة إيجاد تحدي مالي للمنظمات والعملاء التي تخدمها، ولكن، يمكن القول والأهم من ذلك، بالنسبة لمعظمهم، أن الوقت الذي ينفق على وظيفة يفوق بكثير الوقت الذي يقضيه بعيداً عن العمل، وهنا يكمن دور ممارسي إدارة الموارد البشرية في الاستفادة من ممارساتهم في مد بعض المساعدة للموظفين في تنمية وإيجاد القوة، والتفاني، والاستيعاب الموظفين مما يدفع لإيجاد التمييز المؤسسي.

### توصيات الدراسة

واخيراً يمكن تقديم التوصيات التالية:

- نظام جيد للتدريب الإداري يكون أساسه أن يوافق الموظف ما يتلقاه في دوراته التدريبية مع ممارساته الفعلية والابتعاد عن التلقين النظري والحث على وصل الواقع؛
- إتاحة نوع من الحرية للموظف المواجه للعميل بما يوافق رغبات العميل ويتح ربط الولاء للبنك؛
- أن تكون تقييمات الموظفين غير منحازة وتربط فعلياً بمخرجات الموظفين ونظام الحوافز لديه؛
- الحرص على تحيين ورقمنة الخدمات الموجهة للعملاء؛
- بذل المزيد من الجهود على تطوير المنتجات الجديدة؛
- الاستخدام الفعال لأخلاقيات العمل والعمل السليم؛
- الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات؛
- إضافة إلى التميز في اختيار العملاء والقطاعات هو في صميم المهارات البنكية وتترجم إلى عائد أعلى على رأس المال، نتيجة لانخفاض تكلفة المخاطر وارتفاع الإيرادات على الأصول.
- تحقيق البنوك عدداً من المهارات الأساسية التي تغطي الشفافية الكاملة على قيمة العميل؛
- التركيز على إدارة المواهب وهي تسعى إلى ضمان أن الأدوار التي يقوم بها الأفراد في مواجهة العميل مع المهارات الشخصية؛
- العمل على إتاحة دمج البنك مع بنوك أجنبية وتبادل الخبرات في هذا الإطار؛

## قائمة المراجع

- بلوط. حسن إبراهيم. (2002)، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- السيد. رضا. (2007)، "عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا"، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
- السلمي. علي. (2002)، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الصيرفي. محمد. (2003)، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن.
- القحطاني. محمد بن ديلم. (2008)، "إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل"، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية.
- النسور. أسماء سالم. (2010)، "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- شتات. إيناس عبد الرؤوف. (2003)، " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- حسن. عبد المحسن أحمد حاجي. (2010)، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية"، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- البحيسي. عبد المعطي محمود، " دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الكميات التقنية في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- نابتي. سامي. (2009)، "دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة - محاولة دراسة حالة بالمركز الإستشفائي الجامعي - الحكيم بن باديس بقسنطينة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- جميل. أحمد، محمد سفير. (2011)، "التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر. 162-153.
- إطميزي. جميل. (2014)، "دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية العربية"، المؤتمر العربي الدولي لتكنولوجيا الإعلام، جامعة نيزوى، عمان، الأردن، أيام 9-11/12-238-246.
- فوطه. سحر محمد، القطب. محي الدين. (2013)، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 15 (1)، 163-178.
- سلمان. فاضل حمد ومهاوي. رافد عبد الواحد. (2016)، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية". بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22 (94)، 183-203.
- منصور. مجيد، العابد. حسين، (2013)، "علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية"، المؤتمر العلمي الدولي الثاني - دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن. 1-25.

- Kuvaas.B., "An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes", journal of management studies, Vol 45, N° 01, 1-25.
- Collins. C.J. & Clark. K.D., "Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance : the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage ", Academy of management journal, Vol 46, N° 06, 740-751.
- Wan.D, Ong C.H., Kok.V. (2002), "Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in Singapore", Compensation and Benefits Review Saranac, vol 39, N°04.33-42.
- Pichault.F. (2000), "Les pratiques de GRH", Edition du seuil. Paris.
- Pinar.M & Girad.T.(2008), "Investigating the impact of organizational excellence and leadership on achieving business performance: An exploratory study of Turkish firms", SAM advanced management journal, Vol 73, N°01, 29-45.
- Gunia.N ,(2002), " La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises". Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université de Toulouse.
- Saad. I.(2013), "Applying leadership criterion of EFQM excellence model in higher education institution- UCAS as case study ", thesis master in business administration Islamic university Gaza.
- Sels, L., De Winne.S, Maes.J, Faems.D, Delmotte.J. (2003). "How HRM affects corporate financial performance: Evidence from Belgian SMEs", Working Paper Steunpunt OOI: 2003.
- Sparrow, P., Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1994), "Convergence or divergence: Human resource practices and policies for competitive advantage worldwide", The International Journal of Human Resource Management, Vol.5, N°02, 277-299.
- Jeet.V &, Sayeeduzzafar. (2014), " A Study of Human Resource Management Practices and Organizational commitment in Self Financed Professional Institutions", International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies , Vol 2, N°0 1.