

## The impact of Human resources practices on service quality performance in Saudi Arabia: using structural equation modeling

Khalid Mohammed AL wakeel

Faculty of Business Studies || Sudan University for Science and Technology || Sudan

Siddig Balal Ibrahim

Faculty of Business Studies || Arab Open University || Bahrain

**Abstract:** This study aimed at shedding a light of the impact of Human Resources Management Practices on service quality performance in Saudi Arabia. A conceptual model of study was developed. The study population consisted of Saudi service companies. The sample of the study was selected random (non-probable) convenience. The data were collected from service companies in the capital Saudi Arabia Riyadh, with 30 companies, each company included 9 questionnaires distributed to the Human Resources Management Department, with a total distribution of 270 respondents. descriptive analytical approach was adopted, the study found a relationship between human resource practices and the quality of service performance. However, the strength of this relationship varies from one dimension to another, In light of the above results, the study recommended necessary to pay attention to training and development and keep abreast of the latest developments in the training process. The results of this study are important for the service sector in Saudi Arabia as the sector faces increasing competitive pressures in a complex high-growth market. Finally, the study paves the way for further research that will improve the overall performance of organizations through human resource management practices.

**Keywords:** Human Resources Management Practices, service quality performance, Structural Equation Modeling, Saudi Arabia.

## ممارسات الموارد البشرية وأثرها على جودة أداء الخدمة في المملكة العربية السعودية: عن طريق نمذجة المعادلة البنائية

خالد بن محمد السيد الوكيل

كلية الدراسات التجارية || جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا || السودان

صديق بلال إبراهيم

كلية الدراسات التجارية || الجامعة العربية المفتوحة || البحرين

**المخلص:** هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر ممارسات الموارد البشرية على جودة أداء الخدمة بالمملكة العربية السعودية. حيث تم تطوير نموذج مفاهيمي للدراسة. تكون مجتمع الدراسة من الشركات الخدمية السعودية، واختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية (غير الاحتمالية) الميسرة حيث تم جمع البيانات من الشركات الخدمية العاملة بالعاصمة الرياض في المملكة العربية السعودية. بواقع 30 شركة، اشتملت كل شركة على 9 استبانة موزعة لقسم إدارة الموارد البشرية حيث بلغ اجمالي التوزيع 270 مستجيب. حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية وجودة أداء الخدمة. غير أن قوة هذه العلاقة تختلف من بعد إلى آخر، من اهم التوصيات التي اشارت لها الدراسة ضروري الاهتمام بالتدريب والتطوير ومواكبة أحدث المستجدات في

عملية التدريب. تعتبر نتائج هذه الدراسة مهمة لقطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية حيث يواجه القطاع ضغوطاً تنافسية متزايدة في سوق معقد عالي النمو، وأخيراً، تمهد الدراسة الطريق لمزيد من الأبحاث التي من شأنها تطوير الأداء الكلي للمنظمات من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: ممارسات الموارد البشرية، جودة أداء الخدمات، نمذجة المعادلة البنائية، المملكة العربية السعودية.

## المقدمة:

يعتبر القطاع الخدمي السعودي هو الأكبر والأسرع نمواً في المملكة العربية السعودية، حيث يوظف بشكل مباشر وغير مباشر حوالي 62٪ من إجمالي القوة العاملة في المملكة، وقد أسهم قطاع الخدمات بنسبة 48.5 في المائة في الناتج المحلي الإجمالي السعودي بالأسعار الجارية لعام 2018. بناتج قيمته نحو 1.41 تريليون ريال، حيث يعد الأعلى على الإطلاق تاريخياً. في حين بلغ الناتج المحلي الإجمالي لجميع القطاعات والأنشطة الاقتصادية في المملكة نحو 2.92 تريليون ريال. ووفقاً لتحليل وحدة التقارير في صحيفة "الاقتصادية"، استند إلى بيانات رسمية، فإن قيمة الناتج المحلي لنشاط الخدمات ارتفعت بنسبة 6.1 في المائة خلال عام 2018، بزيادة قيمتها 82 مليار ريال، مقارنة بنحو 1.33 تريليون ريال خلال عام 2017.

كما يعد نمو الناتج المحلي لنشاط الخدمات في 2018، الأعلى خلال آخر ثلاث سنوات، وأكثر من ضعف النمو في العامين السابقين، حيث كان قد ارتفع بنسبة 2.5 في عام 2016 ليلعب 1.31 تريليون ريال مقابل 1.28 تريليون ريال في 2015، فيما ارتفع بنسبة 2 في المائة في عام 2017 ليلعب نحو 1.33 تريليون ريال. وكان الناتج المحلي لنشاط الخدمات قد نما بنسبة 10.9 في المائة في عام 2015، حيث بلغت قيمته 1.15 تريليون ريال في عام 2014.

على الرغم من وجود أدلة واضحة على أهمية القطاع الخدمي، يظل نموذج الأعمال المهيمن نموذجاً صغيراً ومستقلاً (شركة عائلية)، باستثناء بعض الشركات الدولية الكبيرة. ومع ذلك، فإن القطاع الخدمي في المملكة يواجه تحديات كبيرة تفرضها الاضطرابات وبسرعة البيئة الخارجية المتغيرة التي يعمل فيها. حيث أجبرت هذه المنافسة المتزايدة العديد من الشركات الخدمية الصغيرة أو (العائلية) على إيجاد طرق للاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء المنافسين.

## المشكلة

تساعد إدارة الموارد البشرية الشركات على مجابهة التحديات التي تواجه بيئة العمل المطربة من خلال ما توفره من كوادرات مؤهلة، وعليه فقد اقترح (Sheng and Lin, 2004) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تخلق بيئة تشجع على الابداع بين الموظفين مما يكون له تأثير عميق على جودة أداء الخدمة، الا انه حتى الان لم يتم التحقق من ذلك وخصوصاً في البيئات العربية بصورة عامة والمملكة العربية السعودية بصورة خاصة، لذا يمكننا الاعتماد على هذا الاقتراح بغرض دراسة أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات والاضطرابات الكبيرة التي تفرضها البيئة الخارجية المتغيرة التي تعمل فيها شركات القطاع الخدمي السعودي. وايضا بغرض الاستفادة من نتائج الدراسات والتي اشارت إلى وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة أداء الخدمة (Huselid 1995; Becker and Gerhart 1996; Sparrow and Budhwar 1997; Ratnam 1998; Khatri 2000; Singh 2003; Sani and Budhwar 2004; Luthar and Bhtnagar 2006; Bjoörkman and Budhwar 2007; Chand and Katou 2007; Som and Budhwar 2008). حيث من الملاحظ أن جميع هذه الدراسات قد تمت في بيئات اجنبية، وكانت لأبعاد ممارسات الموارد البشرية نتائج مضرية تختلف من بيئة إلى اخرى.

وان الدراسات العربية تم مع دراسة متغيرات أخرى خلاف جودة أداء الخدمة مثل دراسة (شنتات 2003، الصرارية 2010، الكساسبة 2010) كانت تهدف إلى تحقيق الابداع التنظيمي والأداء المؤسسي، مما اثار رغبة الباحثان

للمعمل على هذه الدراسة على القطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية و بغرض تطوير وتحسين القطاع الخدمي السعودي والتي ستجيب على أسئلة الدراسة التالية والمتمثلة بالسؤال الرئيسي:

ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الخدمي السعودي ودرجة جودة أداء الخدمة ؟  
ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الخدمي السعودي؟
2. ما مدى جودة أداء الخدمة في القطاع الخدمي السعودي؟
3. ما العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة أداء الخدمة في القطاع الخدمي السعودي؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

1. التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية
2. التعرف على مستوى جودة أداء الخدمة في المملكة العربية السعودية
3. تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة أداء الخدمة

#### الأهمية العلمية للدراسة:

1. تبرز أهمية هذه الدراسة في موضوعها الهام والذي أصبح مرتبطاً اهتمام الشركات الخدمية.
2. إثراء المكتبة العربية والبحث العلمي بهذا المفهوم
3. عملت هذه الدراسة على دراسة أهم أبعاد ممارسات الموارد البشرية (الحوافز والمكافآت، التدريب، تقييم الأداء) على جودة أداء الخدمة

#### الأهمية العملية:

1. تعد هذه الدراسة خطوة للتعرف على مستوى ممارسات الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية
  2. ان تكون هذه الدراسة مرجعاً يسترشده المدراء في شركات القطاع الخدمي السعودي
  3. تساعد هذه الدراسة المدراء في التغلب على المعوقات التي تواجه الشركات الخدمية في المملكة العربية السعودية والمتعلقة بنقص الموارد البشرية المدربة.
- وعليه فقد جاءت هذه الدراسة على النحو التالي القسم الأول يوضح الإطار النظري للأبعاد المتغيرين المستقل والتابع وهما ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة أداء الخدمات، القسم الذي يليه يستعرض المنهجية والإجراءات المستخدمة في الدراسة، ومن ثم عرض النتائج ومناقشتها وتختتم الدراسة بالأثر العلمية وتوصيات ببحوث مستقبلية.

## 2- الإطار النظري

### الحوافز والمكافآت

يشير (Roberts, et al, 2001) إلى أن الراتب هو ما يحصل عليه العامل شهرياً في الغالب، أما الأجر فهو ما يحصل عليه العامل يومياً أو أسبوعياً. وبهذا ولغرض الحصول على أداء عالٍ من الموارد البشرية فإنه يجب على المنظمة أن تطور وبشكل جيد استراتيجية الرواتب والأجور الخاصة بها.

كما (Mathis & Jackson، 1994، 389) الحوافز بأنها العائد الذي يحصل عليه الفرد مكافأة لو، نتيجة لتحقيقه مستويات أداء تفوق الأداء المعتاد. كما أشار (Dessler، 2005، 1) إلى أن الحوافز هي دفع المكافآت المادية والمعنوية للعاملين التي تزيد إنتاجهم وفق مستوى محدد مسبقاً. ويعطي (Pooja، 2007، 1) تعريفاً بأنها المكافآت والعقوبات التي توجو إلى العاملين في المنظمات التي يعملون بها، أو هي العوامل التي تقدمها المنظمة ضمن ظروف العمل التي تمكن العاملين وتشجعهم على البقاء في وظائفهم وفي مهنتهم. في حين أن (Schraeder، 2001، 6) فيضيف بأن أهمية نظام الحوافز تكمن في تحسين نوعية القرارات من جانب العاملين، حيث أن حوافز الأداء تستند إلى تغييرات في السلوك.

### التدريب

يوضح (Daft، 2003، 422) التدريب والتطوير بأنه عملية مخططة من قبل المنظمة لتسهيل تعلم العاملين لما يتطلبه العمل. أما (Bernardin، 2003، 164) فيعرف التدريب والتطوير على إنه الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة الذي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في الوظيفة الحالية أو بإحدى الوظائف المرتبطة بها مما يعني إجراء تغييرات في مهارات وسلوكيات، مواقف معينة. ويعطي (Edralin، 2004، 4) مفهوماً للتدريب والتطوير بالعملية المنهجية لتحسين القدرات، والمهارات الحالية لدى الموارد البشرية. ويؤكد (Rue & Byars 2004)، (160) على أن التدريب والتطوير هو عملية مستمرة تهدف إلى منح العاملين المهارات لغرض تحسين أدائهم. ويشير (Dessler، 2005، 185) إلى أن التدريب والتطوير هو عملية تعميم العاملين المهارات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم.

### تقييم الأداء

يشير (Jackson & Schuler، 1995، 306) بأن تقييم الأداء نظام رسمي لقياس وتقييم خصائص العاملين المتصلة بالعمل وسلوكياتهم، ونتائجهم. أما (Dessler، 2004، 322) فإنه اعطي مفهوماً بأنه تقييم الأداء الحالي والماضي للفرد بالنسبة لمعدلات (ادائه) (Yee & Chen، 2009، 1) بأن تقييم الأداء هو تلك العملية التي تتضمن وضع معايير للعمل ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير واعطاء ردود فعل العامل وذلك لتحفيزه. وكذلك أوضح (Hansen، 2010، 5) على أن تقييم الأداء هو ترجمة الأهداف التنظيمية في أهداف العمل الفردية، والتأكد من أنو قادر على تحقيق أهداف ومتطلبات العمل وتشخيص مواطن القوة والضعف لديه. وأيضاً أوضح (Murphy & Margulies، 2004، 3) أنو كلما ازدادت الضغوط يصبح من الواجب على المدير التمييز بين مستويات أداء الموظفين، ومعالجة مشكلة ضعف الأداء، واستخدام تقويمات للأداء بشكل ممكن وبناء.

### جودة الخدمة

عرف قاموس اوكسفورد الجودة بأنها "درجة الامتياز". أما الموسوعة السوفيتية فقد عرفتها بأنها "مجموعة من خواص المنتج التي تقرر قابليتها على الإيفاء بالحاجات. أما المعهد الوطني الأمريكي للمواصفات American Nation Standard Institute فقد عرف الجودة بأنها "مجموعة الخصائص والصفات التي يتمتع بها المنتج بحيث يكون مؤهلاً لإرضاء المستهلك من خلال تنمية حاجاته ورغباته (Hitt، et. al، 2001، 211) وتشكل الجودة أحد الأساليب التنافسية التي تمكن المنظمة أن الاستجابة لطلبات السوق التي تتنافس من خلالها (Krajewski & Ritzman، 1996، 36) وتُعرف الخدمة بكونها " نشاط يرافقه عدد من العناصر التي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن، وأنها كل ما يدرك أو يحس الزبائن بأنهم اشتروه من أفعال وردود أفعال أما جودة الخدمة فتعرف بأنها "خلو الخدمة المقدمة من أي عيب في أثناء

إنجازها (Banking world، 1994، 31-35) أنه ولغرض ضمان الحصول على جودة الخدمة يجب ضمان المرؤوسين ومقدمي الخدمات في المنظمة.

### أبعاد جودة الخدمة

ينظر الباحثون إلى جودة الخدمات من وجهة نظر داخلية بأنها تعبر عن موقف الإدارة، وأخرى خارجية تعبر عن موقف الزبائن، وتقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالموصفات التي تكون الخدمة قد حققت على أساسها (الجودة المطابقة)، أما وجهة النظر الخارجية فترتكز على الجودة المدركة من قبل الزبون.

من هنا يمكن الاعتماد على هذه الأبعاد باعتبارها أبعاد لجودة أداء الخدمة يتم قياسها في هذه الدراسة

1. الملموسية: وهي تعبر عن التسهيلات المادية والمعدات، ظهور الأشخاص في الوحدة الواحدة
2. الاعتمادية: وهي تعبر عن القدرة في انجاز الخدمة المطلوبة بأداء صحيح ودقة وثبات
3. الاستجابة: وهي القدرة على تقديم الخدمة بسرعة، ومساعدة المستهلكين باستمرار عند الطلب
4. التعاطف: يعبر عن الاتصال الجيد مع المستهلكين وتفهم حاجاتهم والعناية بهم.

### الطريقة والاجراءات

#### منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاساليب الإحصاء المختلفة، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، حيث تم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي.

#### مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحثان، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع الشركات الخدمية العاملة في المملكة العربية السعودية في العاصمة الرياض.

#### عينة الدراسة

تم اختيار العينة غير الاحتمالية (الميسرة) (Roger Bougie، Uma Sekaran، 2016) وتم توزيع عدد (270) استبانة على القطاع الخدمي السعودي بواقع (9 استبانة) لكل شركة في قسم إدارة الموارد البشرية فيما حوالي (30) شركة خدمية في العاصمة الرياض، تحت الاشراف الشخصي للباحث وعليه فقد تم استرداد (260) استبانة صالحة للتحليل بنسبة بلغت (96%).

#### صدق وثبات أداة الدراسة

الصدق بمفهومه العام يعني أن تقيس الأداة الظاهرة التي وضعت لاجل قياسها، وان تكون الأبعاد قادرة على قياس الدرجة الكلية وان تكون الفقرات قادرة على قياس الأبعاد.

#### صدق المحتوى:

هو صدق محتوى الاستبانة وشكلها، ومدى ملائمة المحتوى وشموله للموضوع قيد الدراسة. وقد تم ذلك من خلال وضع تعريف اجرائي لكل بعد، ومن ثم الاعتماد على الدراسات التي تناولت هذه الأبعاد بغرض قياسه.



- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت والاعتمادية
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت والموسمية
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت والاستجابة
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت والتعاطف
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية والاعتمادية
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية والموسمية
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية والاستجابة
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية والتعاطف
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الوظيفي والاعتمادية
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الوظيفي والموسمية
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الوظيفي والاستجابة
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الوظيفي والتعاطف

#### تحليل البيانات

#### التحليل العاملي الاستكشافي ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تمت الاستعانة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستبانة، حيث تم استخدام طريقة المكونات الأساسية وطريقة تدوير العوامل من أجل تحديد معاملات التشعب وتم حذف العبارات التي يقل عن 0.5 (J. & Lim, Gaskin, 2016). حيث تم استخدام (KMO) لاختبار كفاية العينة المأخوذة في تفسير الظاهرة المدروسة وأقل قيمة لكفاية قبول نتائج التحليل هي 0.6 وإجراء اختبار (Bstlett) بوصفه مؤشر للعلاقة بين المتغيرات إذا يجب أن تكون قيمته دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05). من خلال نتائجه، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.771) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يفوق (0.5) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة، كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساوياً للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية، وعليه فقد أوضحت نتائج التحليل أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يتم قياسها من خلال أربع أبعاد هما هي (استقطاب الموارد البشرية، تقييم الأداء الوظيفي، تدريب الموارد البشرية، الحوافز والمكافآت)، كما تم استبعاد باقي العبارات التي يقل تحميلها عن 0.5. والجدول التالي يوضح ذلك.

#### الجدول (1) التحليل العاملي الاستكشافي ممارسات إدارة الموارد البشرية (حجم العينة 260)

Kaiser-Meyer-Olkin measure of Sampling Adequacy.					.771					
Bartlett's Test of Sphericity					Approx. Chi-Square	553.646				
					Df					120
					Sig.					.000
1	2	3	4							
					.969	تمتلك المنظمة عمليات توظيف واختيار تمكنها من ملء الشواغر المتوفرة لديها.				

			.756	يمتلك الموظف القدرة على حل المشكلات.
	.721			يرتكز التقييم على أساس السلوك في العمل.
	.951			يتم اعلام الموظفين عن أدائهم من خلال رؤسائهم المباشرين.
	.922			يتم تقييمهم العاملين من خلال معايير الأداء.
	.846			تقوم طريقة التقييم على النتائج التي يحققها الموظف.
				يشجع نظام الحوافز في المنظمة الموظفين على متابعة أهدافهم.
.959				يمنح نظام الحوافز في المنظمة مكافأة عادلة للموظفين الذين انجزوا أهداف المنظمة.
.885				يتم تطوير نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة بشكل مستمر.
.558				تهتم المنظمة بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين
.708				يتناسب نظام الأجور والرواتب في المنظمة مع غلاء المعيشة.
		.844		تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير الموظفين وتدريبهم
		.628		يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة باستمرار.
		.651		تهتم إدارة الموارد البشرية بإعداد صف ثان من القيادات القادمة.

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

#### التحليل العاملي الاستكشافي لجودة أداء الخدمة:

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لجودة أداء الخدمة، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.685) حيث تعتبر أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة، كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساوياً للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس جودة أداء الخدمة، وعليه فقد أوضحت نتائج التحليل أن جودة أداء الخدمة يتم قياسها عن طريق خمس أبعاد هي (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، الأمان الوظيفي للمورد البشري، التعاطف) حيث تم استبعاد باقي العبارات التي يقل تحميلها عن 0.5. والجدول التالي يوضح ذلك

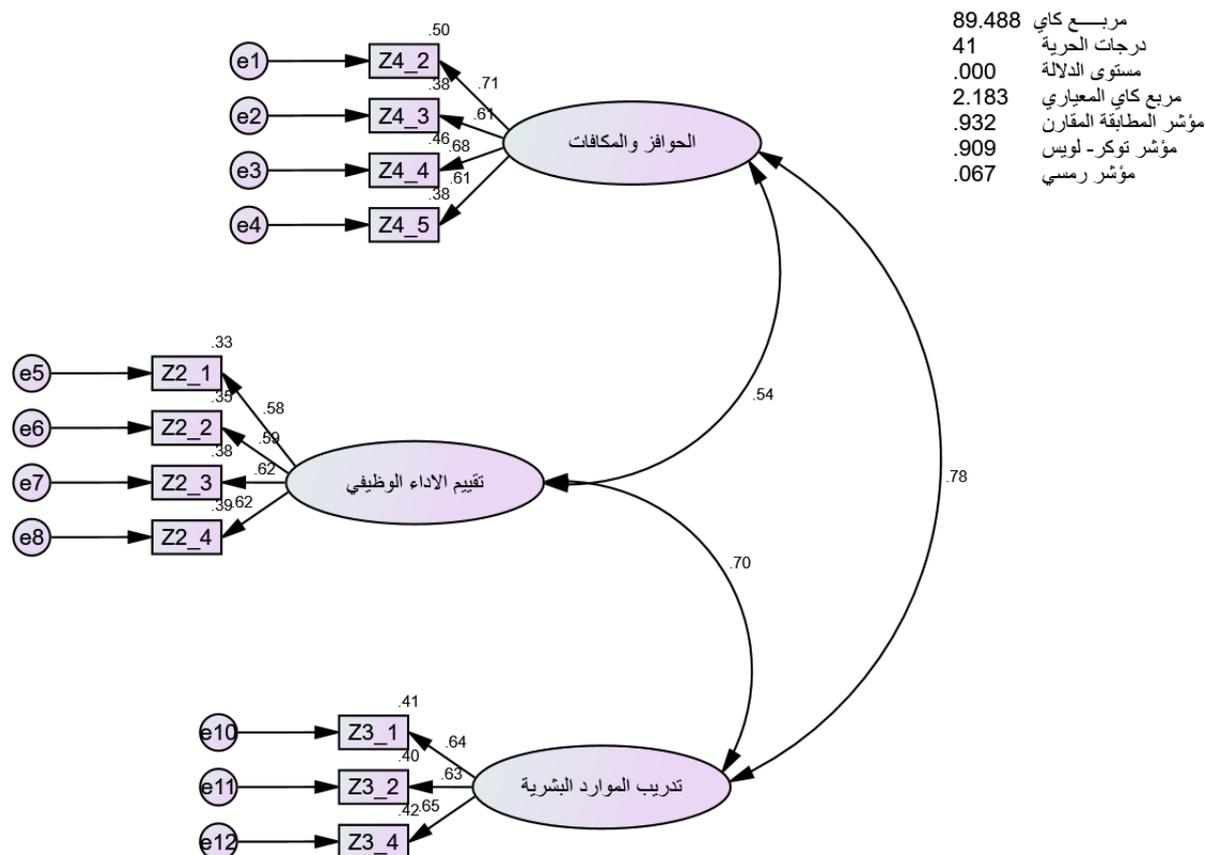
#### الجدول (2) التحليل العاملي الاستكشافي لجودة أداء الخدمة (حجم العينة 260)

Kaiser-Meyer- Olkin measure of Sampling Adequacy.							.685	
Bartlett's Test of Sphericity							Approx. Chi-Square	27.206
							Df	3
							Sig.	.000
1	2	3	4	5	6			
				.833		تفي المنظمة بالوعود التي تقطعها تجاه العاملين قدر الإمكان.		
				.790		تبدي المنظمة اهتماماً بمشاكل العاملين.		
				.816		تلتزم المنظمة بالوقت المحدد لتقديم الخدمات للأفراد.		
	.721					يحدد الموظفون بدقة متى يقدمون الخدمات للعاملين.		
	.951					تستجيب المنظمة لاحتياجات الأفراد بشكل فوري.		
	.922					يجيب الموظفون لأي استفسار من العاملين.		
	.846					ينتظرون العاملون طويلاً للحصول على الخدمة		
.921						تقدم المنظمة الخدمات الحديثة والمطورة.		

Kaiser-Meyer- Olkin measure of Sampling Adequacy.					.685
.959					يوجد بالمنظمة أجهزة ومعدات متطورة.
.885					مظهر الموظفون بالمنظمة مرتب ولائق.
.558					المظهر العام للمنظمة ملائم لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للأفراد.
			.734		توفر المنظمة الأمان للعاملين.
			.783		الأمن الوظيفي هو سبب نجاح العاملين وينتج عنه سرعة في الإنتاج.
			.678		من مسؤولية المنظمة تحقيق الحماية والطمأنينة للموظف.
	.844				تولي المنظمة الاهتمام المناسب لكل موظف.
	.628				يقوم موظفوا المنظمة بتحديث الخدمة لتلبية حاجات العاملين.
	.782				يتسم سلوك العاملين في المنظمة باللباقة في تعاملهم مع الآخرين.
	.895				تناسب فترة دوام المنظمة مع العاملين.
	.841				اعتبر هذه المنظمة اختياري الأول دائماً.
	.823				لن أتحوّل لأي منظمة أو مؤسسة أخرى إذا واجهتني مشاكل في عملي.
	.803				كثيراً ما أقول أشياء إيجابية عن هذه المنظمة لأشخاص آخرين.

#### التحليل العاملي التوكيدي ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS v25) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي لممارسات إدارة الموارد البشرية يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم ( ) يوضح التحليل العاملي التوكيدي لممارسات إدارة الموارد البشرية



### مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، وأيضا التعرف على قيمة الاعتمادية والصلاحية للنموذج من خلال تحليل الاتساق الداخلي والتي يتراوح قيمتها من (0 إلى 1)، قيمة ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.50 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE، MaxR(H)، MSV) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفأ بعد التحليل العاملي التوكيدي

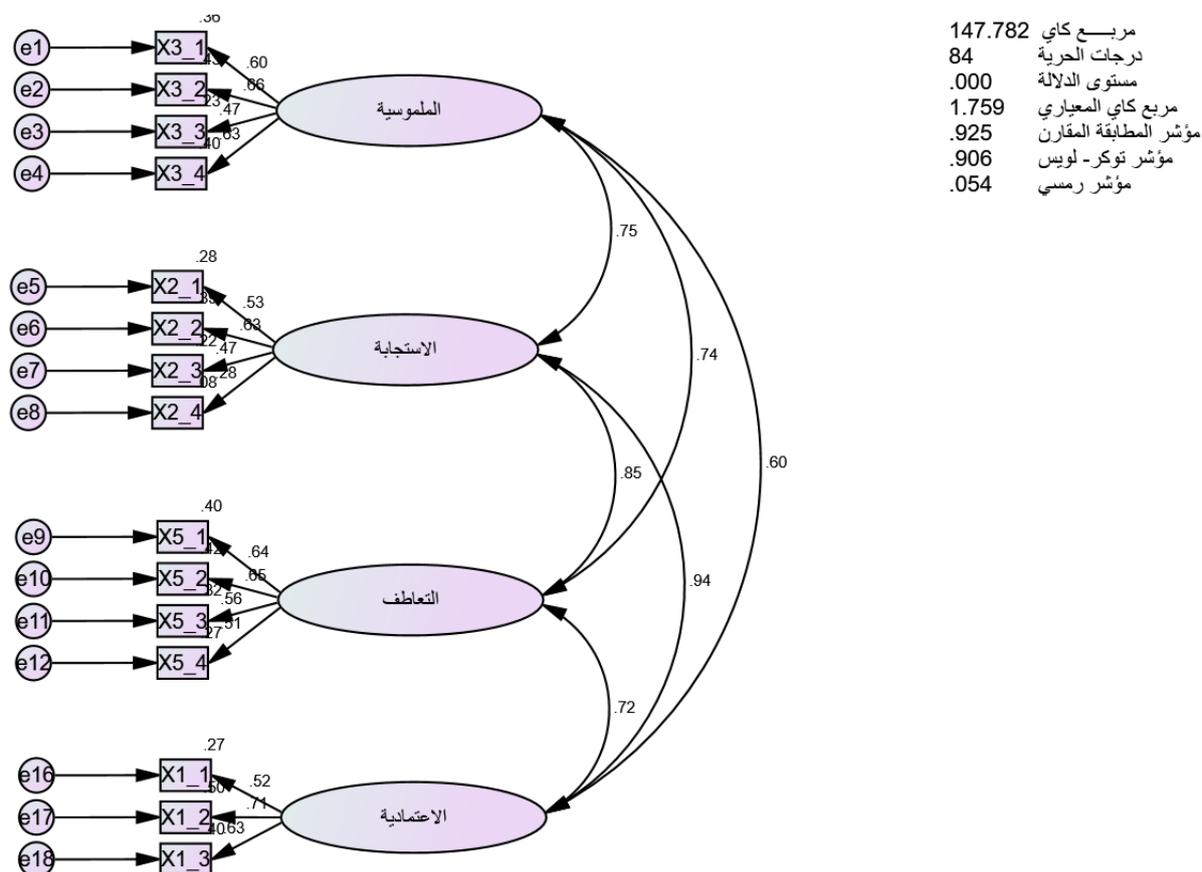
الجدول (3) مؤشرات جودة المطابقة لممارسات إدارة الموارد البشرية

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	Mean			
الحوافز والمكافآت	0.749	0.428	0.605	0.753	3.49	0.654		
تقييم الأداء الوظيفي	0.692	0.360	0.693	0.693	3.58	0.553***	0.600	
تدريب الموارد البشرية	0.676	0.411	0.605	0.677	3.35	0.778***	0.710***	0.641

Significance of Correlations: † p < 0.100 \* p < 0.050 \*\* p < 0.010 \*\*\* p < 0.00

### التحليل العاملي التوكيدي لجودة أداء الخدمة:

لأجراء التحليل العاملي التوكيدي لجودة أداء الخدمة تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (AMOS v25) هو يعمل على استخدام التحليل العاملي التوكيدي من اجل تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم ( ) يوضح التحليل العاملي التوكيدي لجودة أداء الخدمة



### مؤشرات جودة النموذج

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مؤشرات جودة المطابقة لجودة أداء الخدمة تحقق شروط المطابقة التي حددها (J. & Lim, Gaskin, 2016). الموضحة في الجدول التالي.

الجدول (4) مؤشرات جودة المطابقة لجودة أداء الخدمة

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	Mean				
الملموسية	0.684	0.353	0.945	0.693	4.37	0.594			
الاستجابة	0.544	0.242	0.937	0.585	4.05	0.742	0.492		
التعاطف	0.683	0.352	0.927	0.690	4.23	0.746	0.848	0.593	
الاعتمادية	0.652	0.388	0.882	0.667	4.04	0.604	0.939	0.720	0.623

### اختبارات التوزيع الطبيعي

قبل البدء في تطبيق تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحثين بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وهي التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity، باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) كما تم إجراء اختبار Kolmogorov Smirnov Test وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي في البيانات والجدول التالي يوضح تلك الاختبارات.

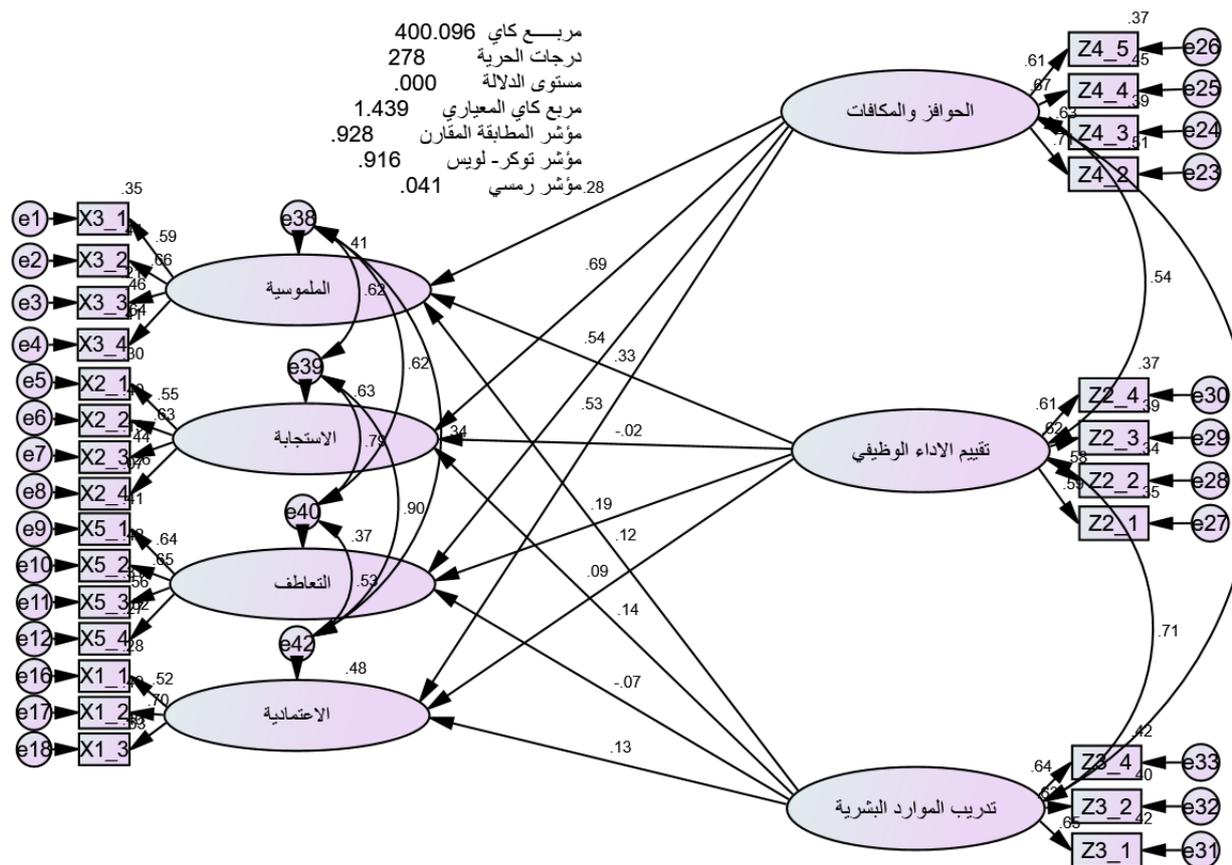
الجدول (5) اختبارات التوزيع الطبيعي و(VIF)

النتيجة	Sig	Kolmogorov Smirnov Test	(VIF)Variance Inflation Factor	المتغير
يتبع التوزيع الطبيعي	.265	.858	1.363	استقطاب الموارد البشرية
يتبع التوزيع الطبيعي	.146	.922	1.699	تقييم الأداء الوظيفي
يتبع التوزيع الطبيعي	.186	.879	1.481	تدريب الموارد البشرية
يتبع التوزيع الطبيعي	.212	.912	1.836	الحوافز والمكافئات

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة، والتأكد من التوزيع الطبيعي للمتغير التابع فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة.

### اختبار فروض الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة أعتمد الباحثين في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling [SEM]) ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon)، 2002. والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة.



تم الاعتماد على معامل (Estimate) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على قيمة (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتغيرات والمتغيرات التابعة. والاعتماد على مستوى الدلالة (P) 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير. والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار بعد التأكد من جودة المطابقة.

الجدول (6) قيم تحليل المسار للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة أداء الخدمة

P	C.R.	S.E.	Estimate		
0.101	1.64	0.127	0.209	المكافآت والمكافآت	الملموسية
0.024	2.256	0.134	0.302	تقييم الأداء الوظيفي	الملموسية
0.584	0.547	0.186	0.102	تدريب الموارد البشرية	الملموسية
***	3.63	0.137	0.498	المكافآت والمكافآت	الاستجابية
0.891	-0.137	0.134	-0.018	تقييم الأداء الوظيفي	الاستجابية
0.553	0.593	0.192	0.114	تدريب الموارد البشرية	الاستجابية
0.003	2.933	0.164	0.48	المكافآت والمكافآت	التعاطف
0.209	1.255	0.162	0.203	تقييم الأداء الوظيفي	التعاطف
0.776	-0.285	0.232	-0.066	تدريب الموارد البشرية	التعاطف
0.003	2.932	0.128	0.376	المكافآت والمكافآت	الاعتمادية
0.527	0.633	0.126	0.08	تقييم الأداء الوظيفي	الاعتمادية
0.555	0.591	0.18	0.106	تدريب الموارد البشرية	الاعتمادية

يلاحظ من الجدول أعلاه أن كل الفرضيات غير دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) باستثناء المسار من تقييم الأداء الوظيفي إلى الملموسية والمسار من الحوافز والمكافآت إلى الاستجابة والمسار من الحوافز والمكافآت إلى التعاطف والمسار من الحوافز والمكافآت إلى الاعتمادية هي عدالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

## النتائج والتوصيات:

### أولا: النتائج

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة أداء الخدمة . غير أن قوة هذه العلاقة تختلف في تأثيرها من بعد إلى آخر. فنجد قوة هذه العلاقة لها تأثير إيجابي على جميع المؤشرات.
- أشارت نتائج الدراسة إلى أن هنالك نوع من الإدارة بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق جودة أداء الخدمة.
- فقد احتل بعد تقييم الأداء الوظيفي المرتبة الأولى بالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذا يؤكد أن الإدارة تركز عليه عند الممارسة الفعلية لإدارة الموارد البشرية.
- وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تدريب الموارد البشرية احتل المرتبة الأخيرة، بالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية
- بالنسبة لجودة أداء الخدمة احتلت الملموسية المرتبة الأولى في الشركات الخدمية السعودية
- فيما احتلت الاعتمادية المرتبة الأخيرة بالنسبة لجودة أداء الخدمة مما يدل على شركات الخدمات السعودية غير قادرة على انجاز الخدمة المطلوبة في الوقت المناسب وبصورة صحيحة ودقيقة .

### مناقشة النتائج:

جاءت نتائج هذه الدراسة متوافقا مع دراسة (Mohinder Chand، 2010) والتي إشارة نتائج دراسته إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على تحسين جودة الخدمة وكذلك على رضا العملاء وأداء الفندق. وأيضا جاءت نتائج الدراسة متوافقة مع دراسة (Irfan، et al، 2010) والتي تركزت القطاع المصرفي في باكستان. حيث خلصت إلى أن الجودة في قطاعات الخدمات تعتمد بشدة على التزام الموظفين مع المنظمة بتقديم خدمات متفوقة للعملاء لتعزيز رضاهم على أساس التدريب والتطوير من اجل تعزيز مهارات الموظفين وقدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

وأیضا مع دراسة الكساسبة وآخرين (2010) والتي أشارت إلى التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحويل مجموعة (أبو غزالة) إلى منظمة متعلمة، وأيضا اتفقت مع دراسة (Al- Qudah & Al-Momani، 2011) والتي أكدت أن نظام التعويضات والحوافز له علاقة ايجابية مع تحسين مستوى الخدمات المقدمة من قبل العاملين في مستشفى الإيمان في مدينة عجلون، وأيضا جاءت نتائج الدراسة متوافقة مع دراسة (Benjamin، 2012) والتي تؤكد أن التدريب لا يعزز تعلم العاملين فحسب وإنما يزيد من درجة الولاء التنظيمي، ويخفض من معدل الدوران الوظيفي . وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة شتات (2003) إذ أظهرت أيضا أثرا إيجابيا للتدريب على الإبداع المؤسسي في البنوك القطرية. وأيضا دراسة (Laurson & Foss، 2003) والتي أوضحت أن للتدريب التأثير الأكبر في دعم الابتكار في منظمات الخدمات العاملة في هولندا.

وأیضا مع دراسة أجريت في امانة العاصمة بغداد توصل الدارس إلى أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين أي أن زيادة مستوى البرامج التدريبية من حيث التصميم والإدارة والتقييم بشكل ناجح يؤدي إلى زيادة في قيمة الخدمات المقدمة (Al-Zaidi & Fadel، 2017) كما جاءت نتائج الدراسة متباينة مع دراسة (Sreih، 2012) والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين في المنظمات اللبنانية المبحوثة. وأيضا تلتقي

نتائج هذه الدراسة مع (الصريرة والغريب، 2010) في عدم وجود أثر لأنظمة التحفيز على إبداع وابتكار العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (زين).

حيث تعتبر نتائج هذه الدراسة مهمة للقطاع الخدمي السعودي لأنه يواجه ضغوطاً تنافسية متزايدة في سوق شديد وعالي النمو، والتحديات التي تهدد قابليته للاستمرار كما يتضح جليلاً من عمليات الاندماج والاستحواذ والاستحواذ والتعاون الأجنبي، وأيضاً تمكن متخذي القرار من تطبيق رؤية المملكة 2030 والتي تهدف إلى تطوير الاقتصاد السعودي من خلال مجالات متعددة تأتي في طليعتها التنمية البشرية.

#### اسهامات الدراسة:

تتمثل الآثار الإدارية الرئيسية لهذه الدراسة على حقيقة أنه لا ينبغي لمديري الموارد البشرية التركيز فقط على القدرات التشغيلية، حيث انها غالباً ما يتم تقديرهم كمًا من حيث زيادة الكفاءة ومهارات التسليم وما إلى ذلك. بل التركيز على الجوانب الناعمة المتمثلة في الاستثمار في راس المال البشري.

لذلك من المرجح أن يؤدي توجيه ثقافة الشركة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى تحسين الفعالية في تقديم الخدمات، وتعزيز رضا العاملين وتحسين الأداء بصورة كاملة. حيث اشارت نتائج الدراسة على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة تؤدي تحقيق جودة في أداء الخدمات.

علاوة على ذلك، تتمثل المساهمات النظرية للدراسة، في انها درست العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة أداء الخدمة في القطاع الخدمي السعودي. حيث أن النتائج الإيجابية التي تم التوصل لها، يشير إلى أن مساهمات ممارسات إدارة الموارد البشرية ليست نتيجة للتدابير الفنية والتشغيلية بقدر ما انها نابعة من القدرات الإدارية والتنظيمية. وكذلك تمهد نتائج هذه الدراسة الطريق لمزيد من البحث حول الدور الذي يمكن أن تقوم به ممارسات إدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق جودة في أداء الخدمة.

#### التوصيات

على ضوء ما توصلت اليه الدراسة الميدانية لمعرفة إثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة أداء الخدمة في المملكة العربية السعودية فإن الباحثان يقترحان ضروري تحسين مستوى جودة أداء الخدمة وذلك من خلال:

1. العمل على تدريب الموظفين لأن التدريب لا يعزز من تعلم الموظفين فحسب وإنما يزيد من درجة الولاء التنظيمي، ويخفض من معدل الدوران الوظيفي مما يقود بدور إلى جودة أداء الخدمة وذلك من خلال إقامة ورش ودورات تدريبية تعمل على مساعدة الموظفين على اكتساب معارف جديدة تنعكس على أدائهم. لأن تدريب الموظفين كان اقل الأبعاد اهتماماً عند الشركات المبحوثة.
2. ونظراً لأهميته التدريب في أحداث جودة في الأداء فمن الضروري أن تستمر الشركات الخدمية السعودية في مواكبة أحدث المستجدات في المواضيع ذات الصلة التي بدوها تقود إلى اكساب الموظفين مهارات جديدة.
3. إعطاء أهمية لإدارة تقييم الأداء باستخدام معايير واضحة تعمم على جميع العاملين، تراعي فيها المستويات المتفاوتة للأداء، مع ضروري ربطه بأنظمة التعويضات والمنافع، للوصول إلى الأداء المتميز.

#### المحددات والدراسات المستقبلية:

تعددت اوجه قصور الدراسة كما هو واقع الحال في باقي الدراسات السابقة، حيث تتمثل هذه المحددات في الاتي. أولاً، البيانات الأولية المستخدمة في التحليل تم جمعها في فترة زمنية قصيرة. على الرغم من أن معظم الدراسات السابقة تؤكد حقيقة أن الدراسات الطولية هي الافضل وتؤدي إلى فهم العلاقات السببية بشكل جيد. وثمة قيد آخر

للدراسة هو انها ارتكزت على الشركات الخدمية في المملكة العربية السعودية وبالتالي لا يمكن تعميمها على قطاعات اخرى.

وعليه يجب أن تكون البحوث المستقبلية في قطاعات أخرى حتى يمكن تعميم النتائج بصورة أفضل، وايضا تقترح أن يتم استخدام متغيرات أخرى ونظريات أخرى حتى تزداد الأهمية النظرية للدراسة.

### قائمة المراجع

- 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.
- الصرايرة، أكثم عبد المجيد، والغريب، رويدة خلف (2010) أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد، 6 العدد، 4 ص: 51-489.
- الكساسبة، محمد مفضي؛ الفاعوري، عبير حمود؛ العميان، محمود سلمان (2010) دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد، 6 العدد.
- Al-Qudah, Hasan Salih Suliman & Al-Momani, Amin Ahmad (2011). Effect of Performance Evaluation at Human Resource Department: A Case Study of Aleman Public Hospital at Ajlune Province in Jordan, International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 16, pp: 253-262.
- Becker, B., and Gerhart, B. (1996), 'The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects,' Academy of Management Journal, 39, 779-801
- Benjamin, Akinyemi (2012). Human Resource Development Climate as a Predictor of Citizenship Behavior and Voluntary Turnover Intentions in the Banking Sector, International Business Research Vol. 5, No. 1, pp:10-119: Doi:10.5539/ibr.v5n1p110.
- Bernardin, H. Jahn, (2003), Human Resource Management, An Experiential Approach, 3 th ed., McGraw-Hill, Boston, USA.
- Bjo`rkman, I., and Budhwar, P. (2007), 'Human Resource Management and the Performance of Foreign Firms Operating in India,' Employee Relations: The International Journal, 29, 6, 595-610.
- Byars, L. L. & Rue, L. W., (2004), Human Resource Management, McGraw-Hill, New York, USA.
- Chand, M., and Katou, A. (2007), 'The Impact of HRM Practices of Organisational Performance in Indian Hotel Industry,' Employee Relation: An International Journal, 29, 576-594.
- Daft, Richard L., (2003), Management, 6th ed., Thomson South-Western, Canada.
- Dessler, Gary, (2004), Human Resource Management, 2 th ed., Pearson Education, Canada.
- Edralin, M. Divine, (2004), Training: A Strategic Human Resource Management Function, [www.dlsu.edu.ph/research/centers/cberd/pdf/business/vol7/vol7\\_no4.pdf](http://www.dlsu.edu.ph/research/centers/cberd/pdf/business/vol7/vol7_no4.pdf).
- Hansen, A. Dexter, (2010), Performance Appraisal, [www.flowhelp.com/pa/performance\\_appraisal.html](http://www.flowhelp.com/pa/performance_appraisal.html).

- Hartline, M.D., and Ferrell, C. (1996), 'The Management of Customer-contact Service Employee: An Empirical Investigation,' *Journal of Marketing*, 60, 52–70.
- Hitt. Michael A & Ireland. R. Duane & Hoskisson. Robert E, 2001, "Strategic Management—Competitiveness and Globalization", 4th ed, South Western College Publishing.
- Huselid, M.A. (1995), 'The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance,' *Academy of Management Journal*, 38, 635–670
- Katou, A.A., and Budhwar, P. (2006), 'Human Resource Management Systems and Organizational Performance: A Test of a Mediating Model in the Greek Manufacturing Context,' *International Journal of Human Resource Management*, 17, 7, 1223–1253.
- Kelly, S.W., and Hoffman, K.D. (1997), 'An Investigation of Proposed Affect, Pro-social Behaviour and Service Quality,' *Journal of Retaining*, 73, 407–427.
- Khatri, N. (2000), 'Management Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore,' *International Journal of Human Resource Management*, 11, 336–365.
- Krajewski. Lee J & Ritzman P., (1996), "Operations Management: Strategy & Analysis", Addison Wisely Publishing Co., USA.
- Laursen Keld & Foss, Nicolai J. (2003). New Human Resource Management Practices, Complementarities and the Impact on Innovation Performance, *Cambridge Journal of Economics*; PP; 243-263.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H., (1994), *Human Resource Management*, West Publications Co., New York, USA.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H., (1994), *Human Resource Management*, West Publications Co., New York, USA.
- Mohinder Chand (2010) The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry, *The International Journal of Human Resource Management*, 21:4, 551-566, DOI: 10.1080/09585191003612059
- Murphy, H. & Margulies, J., (2004), *Performance Appraisals*, <http://faculty.ksu.edu.sa/72395/Blog/Documents/performance%20appraisal.pdf>
- Nazem Jawad Al-Zaidi & Abdul Razzaq Abbas Fadel (2017) Measuring The Relationship Between Training Programs and the Quality of Municipal Services, *The Iraqi Administrative Sciences Journal (IQASJ)*, <https://doi.org/10.33013/iqasj.v1n1y2017.pp192-222>.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L.L. (1985), 'A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research,' *Journal of Marketing*, 49, 41–50
- Pooja, A., (2007), *Incentive Systems for Health Care Professionals*, [www.whpa.org/ppE\\_fact\\_Incentive\\_pro.pdf](http://www.whpa.org/ppE_fact_Incentive_pro.pdf).

- Saini, D., and Budhwar, P. (2004), 'Human Resource Management in India,' in *Managing Human Resources in Asia-Pacific*, ed. P. Budhwar, London: Routledge, pp. 113–140.
- Schraeder, Mike, (2001), *An Overview of Recent Trends in Incentive Pay Program*, *The Coastal Business Journal*, Vol. 2, No. 1.
- Sheng, H.T., and Lin, Y.-C. (2004), 'Promoting Service Quality in Tourist Hotels: The Role of HRM Practices and Service Behavior,' *Tourism Management*, 25, 471–481.
- Sheng, H.T., and Lin, Y.-C. (2004), 'Promoting Service Quality in Tourist Hotels: The Role of HRM Practices and Service Behavior,' *Tourism Management*, 25, 471–481.
- Singh, K. (2003), 'Strategic HR Orientation and Firm Performance,' *International Journal of Human Resource Management*, 14, 530–543.
- Som, A. (2008), 'Innovative Human Resource Management and Corporate Performance in the Context of Economic Liberalization in India,' *International Journal of Human Resource Management*, 19, 7, 1278–1297.
- Sparrow, P.R., and Budhwar, P. (1997), 'Competition and Change: Mapping the Indian HRM Recipe against World-wide Patterns,' *Journal of World Business*, 32, 2, 224–242.
- Sreih, Josiane Fahed.(2012).The Effect of Investing in Hiring, Human Resource Planning, and Employee Development on Labor Productivity: Case of Lebanon. *Journal of International Business Research*, Vol.( 11), No. 1, pp:29-51
- Syed Muhammad Irfan, Muhammad Mohsin and Irfan Yousaf (2010) *Achieving Service Quality Through its Valuable Human Resources: An Empirical Study of Banking Sector of Pakistan*, *World Applied Sciences Journal* 7 (10): 1222-1230, 2009, ISSN 1818-4952.
- Uma Sekaran, Roger Bougie (2016) *Research Methods For Business\_ A Skill Building Approach*-Wiley.
- Venakata Ratnam, C.S. (1998), 'Multinational Companies in India,' *International Journal of Human Resource Management*, 9, 4, 567–589
- Yee, C. C. & Chen, Y. Y., (2009), *Performance Appraisal System Using Multifactorial Evaluation Model*, [www.waset.org/Journals/waste/v53/v53-36pdf](http://www.waset.org/Journals/waste/v53/v53-36pdf).
- *Banking world*, November, 1994.