

## أثر رأس المال البشري على تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة في البنك التجاري اليمني

د. بندر أبوتايه  
جامعة عمان العربية

ناجي شايف الأعوج  
جامعة عمان العربية

تاريخ القبول: 2017/8/22

تاريخ الاستلام: 2017/7/22

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر رأس المال البشري على تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك التجاري اليمني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال رجوع الباحث إلى الكتب والمصادر والمجلات العلمية المحكمة ذات العلاقة بمفهوم رأس المال البشري، وتحسين جودة الخدمات المصرفية، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لموظفي البنك التجاري اليمني، وتألفت وحدة المعاينة من 112 موظفاً. وشملت جميع المستويات الإدارية، وتم توزيع عليهم استبانة لقياس متغيرات الدراسة، واختبار فرضياتها. وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لرأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) على تحسين جودة الخدمات المصرفية بجميع أبعادها أبعادها ( العناصر الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف). وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بزيادة الوعي بمفهوم رأس المال البشري لدوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك التجاري اليمني. وأوصى الباحث إدارة البنك بنشر ثقافة الجودة، وتعميمها على كافة العاملين.

## **The Impact of Human Capital on Improving the Quality of Banking Services in the Yemeni Commercial Bank**

**Naji Shaif Al Awaj     Dr. Bander Abutayeh**

### **Abstract**

The study aims at examining the impact of human capital on improving the quality of banking services in the Yemeni Commercial Bank. The study relied on the analytical descriptive method by returning to the books and scientific journals related to the concept of human capital and improving the quality of banking services. All employees working at Yemeni Commercial Bank were targeted. The survey method consisted of 112 employees at all administrative levels. A questionnaire was distributed to measure the research variables and tests its hypotheses.

The study revealed many results, the most important of which was the existence of a statistically significant effect, at the level of ( $\alpha < 0.05$ ) of human capital by its dimensions; (ability, knowledge, skill, experience), to improve the quality of banking services in all its dimensions (tangibility, reliability, responsiveness, assurance, and empathy).

In light of the results, the study recommended to raise the awareness of human capital concept for its role in improving the quality of banking services in the Yemeni Commercial Bank. The study recommended the bank management to encourage quality culture among employees working in the bank.

## مقدمة

يعد القطاع المصرفي أحد أهم القطاعات الرائدة في مجال الاقتصاد الحديث. فيؤدي القطاع المصرفي دوراً مهماً في حشد المدخرات المحلية والأجنبية. وجذبها. وتمويل الاستثمار الذي يُمثل عصب النشاط الاقتصادي، وتزداد أهمية القطاع المصرفي لكونه حلقة اتصال مهمّة مع العالم الخارجي. فأصبح اليوم هذا القطاع يفعل اتساعه. وتشعب أنشطته معياراً للحكم على سلامة الاقتصاد الوطني للدول. ومقياً لقدرتها على جذب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية.

وتعدّ البنوك من أهم المنشآت المالية في أسواق النقد لأي اقتصاد قومي. فلها دور ريادي وإستراتيجي في تنفيذ السياسات النقدية للدولة. ونظراً لوجود العديد من البنوك في الدولة الواحدة؛ سواءً الخاص منها أم الحكومي أم الأجنبي. وتزداد جِدّة التنافس بين البنوك، وتسعى جميعها لتقديم أفضل الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية، وتوسيع حصتها السوقية. وتعظيم الأرباح.

تُعد جودة الخدمات المصرفية ميزة أساسية للمنافسة والبقاء في البيئة المصرفية المعاصرة. مما يستوجب على البنوك السعي للتميز الخدمي. وتحسين جودة الخدمات المصرفية، حتى تستطيع الحفاظ على العملاء الحاليين، وجذب عملاء جدد. وهذا لن يتأتى إلا بتوفّر الموارد المؤهلة إدارياً ووظيفياً. التي تمتلك من الخبرات والمهارات والمعارف والقدرات. ما يجعلها تسهم إيجابياً في تحسين جودة الخدمات. وتحقيق الميزة التنافسية، وتعظيم الأرباح. وتفادياً لفقدان العملاء وانهايار مثل هذه المؤسسات المالية. ظهرت من المفاهيم والتوجهات الإدارية الحديثة، التي لها علاقة مباشرة بنجاح المنظمات وفشلها، ومن أبرز تلك المفاهيم، الاهتمام بتنمية الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري. الذي يعدّ مدخلاً إستراتيجياً لمؤسسات الأعمال المعاصرة. إذ إن التطور والتحول الذي تشهده إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر يعكس الإدراك بقيمة العمل الإنساني. والمتمثل في قدرة العاملين وكفاءتهم على إنجاز الأعمال بفاعلية، وتأدية المهام بأداء عال، وكل ذلك يُشكل ثروة حقيقية.

## مشكلة الدراسة وعناصرها

اعتماداً على الخبرة التي يمتلكها الباحث خلال عمله في البنك التجاري اليمني (مجتمع الدراسة). لوحظ وجود تنافس شديد بين البنوك العاملة في اليمن. في الوقت الذي يعاني فيه البنك تحديات إدارية من حيث نسبة الاهتمام بالموارد البشري. وحجم التكاليف المخصصة لتأهيله وتدريبه. والآلية المناسبة للاستفادة منه لتحقيق الميزة التنافسية. وتحسين مستوى جودة الخدمات.

مما خلق مشكلة تكمن في عدم وجود رؤية وإستراتيجية واضحة، تتبناها الإدارة العليا للبنك وإدارة الموارد البشرية لتوظيف رأس المال البشري لتحسين جودة الخدمات المصرفية. ومن هنا جاءت الدراسة بغرض التعرف إلى أثر رأس المال البشري في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك التجاري اليمني (مجتمع الدراسة).

وتتمحور مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- السؤال الرئيس الأول: هل هناك أثر لرأس المال البشري بأبعاده (القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) في تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعاده (العناصر الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف) في البنك التجاري اليمني؟

- وينبثق عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية الآتية :
- السؤال الأول: هل هناك أثر لرأس المال البشري بأبعاده مجتمعة في تحسين العناصر الملموسة في البنك التجاري اليمني ؟
- السؤال الثاني: هل هناك أثر لرأس المال البشري بأبعاده مجتمعة في تحسين الاعتمادية في البنك التجاري اليمني ؟
- السؤال الثالث: هل هناك أثر لرأس المال البشري بأبعاده مجتمعة في تحسين الاستجابة في البنك التجاري اليمني ؟
- السؤال الرابع: هل هناك أثر لرأس المال البشري بأبعاده مجتمعة في تحسين التعاطف في البنك التجاري اليمني ؟
- السؤال الخامس: هل هناك أثر لرأس المال البشري بأبعاده مجتمعة في تحسين الأمان في البنك التجاري اليمني ؟

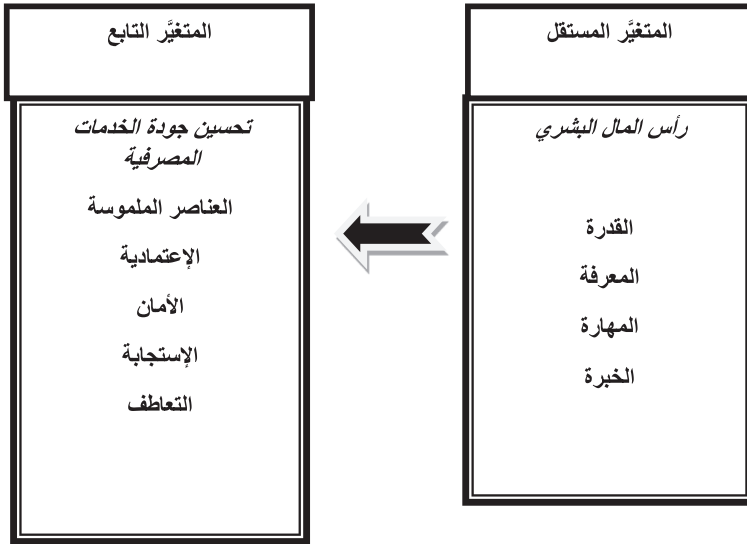
#### فرضيات الدراسة

- للإجابة على أسئلة الدراسة تم صياغة عدة فرضيات ، وهي:
- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لرأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) على تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعاده (العناصر الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف) في البنك التجاري اليمني .
- وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لرأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) على تحسين العناصر الملموسة في البنك التجاري اليمني.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لرأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) على تحسين الاعتمادية في البنك التجاري اليمني.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لرأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) على تحسين الاستجابة في البنك التجاري اليمني.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لرأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) على تحسين الأمان في البنك التجاري اليمني.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لرأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) على تحسين التعاطف في البنك التجاري اليمني.



### أنموذج الدراسة

تم وضع الأنموذج الآتي للتعبير عن متغيرات الدراسة، والعلاقة بينهما. سعياً لتحقيق الغرض من الدراسة. والوصول إلى الأهداف المحددة في معرفة أثر المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري) في المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية). واستناداً لعدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة. تم تصميم الأنموذج التالي للدراسة. الشكل رقم (1) يوضح أنموذج لمتغيرات الدراسة وأبعادها



الشكل(1): أنموذج الدراسة

واستفاد الباحثان من عدد من المصادر لاعتماد أبعاد متغيرات الدراسة منها:

عبد (2008) العبيدي (2014) Maran, Lawrence, Maimunah (2009)	رأس المال البشري
(2011) Dahiyat at al Küçük(2014) رشيد (2012)	جودة الخدمات المصرفية

### أهمية الدراسة

اولاً: الأهمية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية للدراسة في تناولها لمفهوم رأس المال البشري كونه أحد المواضيع المهمة والحديثة في المجال الإداري، وعاملاً أساسياً في إنجاح أعمال المنظمات وفشلها. وتأتي أهمية الدراسة من خلال الإسهام في تعزيز المكانة المصرفية من خلال تناول دور رأس المال البشري في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك التجاري اليمني، وأن الدراسات السابقة تناولت جودة الخدمات من منظور العملاء (العميل الخارجي)، وأما في هذه الدراسة فتم تناول موضوع جودة الخدمات المصرفية من زاوية أخرى ومن منظور الموظفين (العميل الداخلي). وهذا ما يزيد من أهمية الدراسة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

وفقاً لما تنتهجه الدراسة من منهجية علمية. يتوقع منها تقديم نتائج وتوصيات للإدارة العليا في البنك التجاري اليمني. فيما يتعلق بمفهوم رأس المال البشري. وأثره في تحسين جودة الخدمات المصرفية. وفيما يلي تلخيص لأهم صور الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة:

لفت انتباه إدارة البنك إلى مراجعة الخطط والإستراتيجيات ذات الصلة برأس المال البشري وجودة الخدمات المصرفية، وإجراء بعض التعديلات اللازمة لخطط البنك وسياسياته، وذلك للاستفادة من المورد البشري في الارتقاء بالأداء المصرفي، والمساهمة في تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية. وكذلك الإسهام في نشر ثقافة الجودة، وتعميمها على كافة العاملين. وتوضيح دورهم الفعّال في تطويرها. وتزداد أهمية الدراسة التطبيقية في إثارة اهتمام الإدارة العليا. وحثها لتبني سياسيات وإجراءات جديدة. لمواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة بالبنك التجاري، ومواكبة متطلباتها.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يعدّ رأس المال البشري من أحد مكونات رأس المال الفكري. الذي ظهر مفهومه منذ تسعينات القرن الماضي. فحصل التحول من الاقتصاد المادي إلى الاقتصاد المعرفي، ونتيجة ذلك التحول استدعت الحاجة إلى ظهور حقل إداري جديد سُمّي بإدارة المعرفة (حواجرة، ومحاسنة 2015، ص 1). واختلف عدد من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة في تحديد مكونات رأس المال الفكري. فرأى البعض أنه يشمل رأس المال البشري والاجتماعي فقط، ومنهم من رأى أنه يتكون من رأس المال البشري، والهيكلية، والعلائقي. وأشار (Bontis & Crossan, 2005) إلى أن مكونات رأس المال الفكري، هما: رأس المال البشري، والهيكلية، والعلائقي.

ونظراً لأهمية رأس المال البشري. وإضافةً للتطورات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية منذ بداية التسعينات، وعدّها من أهم المداخل الإستراتيجية لمنظمات الأعمال المعاصرة. فقد عكس هذا التطور مدى الإدراك بقيمة المورد البشري، الذي يتمثل في التفكير والإبداع والقدرات والمهارات التي يمتلكها العنصر البشري، ونتيجة إلى التطور الهائل في العلم والتكنولوجيا الذي شهده العالم أواخر القرن العشرين. تحقق نوع من التراكم المعرفي في كثير من الدول المتقدمة. وانبتق عن هذا التراكم المعرفي تطوران هامان، وهما: التراكم الرأسمالي، والآخر هو السرعة في التقدم العلمي والتكنولوجي، والمتمثل في تقنية الاتصالات وثورة المعلومات. اللذان كان لهما تأثير مباشر على المؤسسة. التي تعدّ الوحدة الأساسية لتكوين المجتمع الاقتصادي، مما عجل بالتحول من الاقتصاد المادي إلى الاقتصاد المعرفي.

وأصبحت المعرفة عنصراً مهماً من العناصر التي تسهم في تحسين إنتاجية المنظمات. ولذا ينبغي على المنظمات إدارة المعرفة بهدف الإبداع والإبتكار، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وكل ذلك لن يتأتى إلا من خلال عنصر هام، ألا وهو المورد البشري لكونه من الركائز الأساسية في اقتصاد المعرفة (الصفار، 2008).

### مفهوم رأس المال البشري

بذل عدد من الباحثين جهداً كبيراً في صياغة تعريف شامل لرأس المال البشري وموحد، ومع ذلك لا زال الاختلاف بين الباحثين والكُتّاب موجود. ويعود ذلك إلى الاختلاف في وجهات النظر والرؤية التي تنطلق منها دراساتهم ، ولكنهم اتفقوا في المعنى الأساسي لمفهوم رأس المال البشري، إذ عرف (Garavan et al., 2001.P-50) رأس المال البشري أنه المصدر الأساسي لأي منظمة ومركز نشاطها عند اتخاذ القرارات الذكية، والتنبؤ، والتصميم، والتخطيط، والتحليل.

وعرف (Chen & Lin, 2004.P-119) بمجموعة القدرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها الناس القاطنين في أي منطقة بالعالم. ويشير رأس المال البشري إلى " مجموعة الأفراد الذين يمتلكوا مهارات وإمكانات معرفية، وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال". (Youndit et al, 1996.P-836-866) وأشار إليه (komnenic et al. 2012.P-2) أنه مجموعة المعارف الضمنية والصريحة. والكفاءات والقدرات التي يمتلكها العنصر البشري، التي اكتسبها مع مرور الزمن بواسطة عدة وسائل، مثل: التدريب، والتثقيف ، والتعليم، وتجارب الحياة. وعرفه (Kahn et al., 2010.P-231) أيضاً أنه الخزين المعرفي والقدرات والمهارات الموجود في حيازة الأفراد، الذي تكون لديهم نتيجة الاستثمار الداخلي للمنظمات، والتأهيل الثقافي والتدريب المستمر للعاملين. وأما (Munjuri et al.,2015.P-5) فعرّفه بمجموعة المعارف التراكمية. والقدرات والمهارات التي أمتلكها الأفراد خلال الخبرات، والتعليم النظامي وغير النظامي.

استناداً إلى ما سبق فإن مفهوم رأس المال البشري يقصد به مجموعة المعارف. والخبرات. والمهارات. والقدرات التي تمتلكها القوى العاملة لأي منظمة، التي لها دور أساسي في إضافة قيمة اقتصادية للمنظمة، وتعزز من إنتاجيتها وربحياتها.

### الدراسات السابقة ذات الصلة

تناول العديد من الدراسات موضوع رأس المال البشري حيث أشار (إبراهيم، 2012) إلى اعتماد المنظمات على شغل الوظائف ذات الصلة بالعاملين من ذوي الخبرة، والعمل على تدريبهم بشكل مستمر لزيادة قدراتهم العلمية والعملية في مجال تطبيق إدارة الجودة.

فأشار الساعدي (2013) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال البشري وإدارة التغيير، وأن علاقة الارتباط بين أبعاد رأس المال البشري وإدارة التغيير التنظيمي كانت متباينة. وأوصى بضرورة تبني الإدارة العليا في جامعة كربلاء لمضامين الفكر الإداري فيما يتعلق برأس المال البشري وإدارة التغيير التنظيمي.

أما الصفار (2008) فقد أشار إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده: الابتكار، والمعرفة، والخبرة، والمهارة، ومعنويات العاملين في الأداء المصرفي، وكذلك وجود اهتمام من قبل إدارة المصارف التجارية الأردنية على تحقيق النجاح في أداءها من خلال بنائها لقاعدة فكرية. التي تسهم بشكل فاعل في تحقيق أهدافها المرجوة. وعليه أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة واستثمار رأس المال البشري بوصفه موجوداً إستراتيجياً يمنح المصرف الميزة التنافسية.

وبينت دراسة شعشاعة (2004) أن مستوى جودة الخدمات المصرفية جيّد من وجهة نظر العملاء . إلا أنها لم ترتق إلى مستوى توقعاتهم. وأوصت بضرورة تنبّي إدارة البنك جودة الخدمات المصرفية . كإستراتيجية للمنافسة والتميزّ الخدمي. وأشار (Sarca, 2014) إلى وجود وجود رضا لدى العملاء بنسبة 76.5 % حسب توقعات العملاء لمستوى جودة الخدمات . وكان بُعد الاستجابة من أقوى العوامل التي برزت بنسبة 84.8% من حيث توقعات العملاء. أما دراسة (Rakesh, 2013) فبينت أنشطة إدارة الجودة من العوامل الأساسية في نجاح عمل البنوك، ووجدت الدراسة أن هناك صورة جيدة في أذهان عملاء البنوك الهندية المستهدفة فيما يتعلق بنوعية الخدمة المقدمة لهم.

**منهجية الدراسة**

قام الباحثان في هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل الحصول على البيانات اللازمة لذلك بهدف الوصول إلى نتائج الدراسة، التي تتعلق بقياس أثر رأس المال البشري على تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة في البنك التجاري اليمني، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات المتعلقة في متغيرات الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة هو البنك التجاري اليمني بفروعه. ومكاتبه كونه حالة دراسية. إذ بلغ عدد الفروع والمكاتب أثناء إعداد الرسالة (22 فرعاً ومكتباً).

وقد تم التحقق من صلاحية أداة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

#### صدق الأداة:

تم تحكيم الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات الأردنية وكذلك من ذوي الخبرة والاختصاص، وقد أخذ بآرائهم في صياغة النسخة النهائية للاستبانة.

#### ثبات الأداة:

تم التحقق من الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) الذي بلغ (0.98). ويعد مقبولاً في مثل هذه الدراسات.

البعد	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
القدرة	0.909	6
المعرفة	0.780	5
المهارة	0.780	5
الخبرة	0.637	4
العناصر الملموسة	0.750	5
الاعتمادية	0.738	4
الأمان	0.872	4
الاستجابة	0.893	4
التعاطف	0.931	5
جميع الفقرات	0.960	42

**اختبار الفرضيات:**

تم التأكد من تحقيق الشروط اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة وذلك على النحو الآتي:  
نتائج اختبار الفرضية الرئيسية، التي نصت على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لرأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) على تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعادها (العناصر الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف) في البنك التجاري اليمني".  
تم إجراء الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية وكانت النتيجة على النحو الآتي:

**جدول (2): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لإجابات العينة على الفقرات المتعلقة بالفرضية الرئيسية**

مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	F	Sig.
الانحدار	16.48	4	4.12	44.38	0.000
الخطأ	9.94	107	0.09		
المجموع	26.42	111			

يتبين من الجدول (2) أن قيمة F بلغت (44.38)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.000) وهو أصغر من (0.05)؛ مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة واستخلاص أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لرأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) على تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعادها (العناصر الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف) في البنك التجاري اليمني، وبلغت قيمة (R Square 0.62) ومعامل التحديد (R Square 0.62)، مما يعني أن 62% من التباين الكلي قد فسره النموذج والباقي يفسر بعوامل أخرى، وبالنظر إلى أثر عناصر المتغير المستقل رأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) بشكل منفرد على تحسين جودة الخدمات المصرفية، تم إيجاد معاملات الانحدار المتعدد، والجدول (3) يوضح ذلك:

**جدول (3): معاملات التضخم والتباين**

العنصر	المعامل B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig.
الثابت	1.41	0.21		6.72	0.00
القدرة	0.28	0.07	0.40	3.78	0.00
المعرفة	0.01	0.07	0.02	0.19	0.85
المهارة	0.15	0.08	0.18	1.79	0.08
الخبرة	0.24	0.06	0.31	3.81	0.00

يتبين من الجدول (3) أن القدرة بلغت مستوى الدلالة لها (0.000)؛ مما يدل أن هذا البعد (القدرة) له أثر دال إحصائياً على مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) على المتغير التابع تحسين جودة الخدمات المصرفية، وعنصر الخبرة بلغ مستوى الدلالة لها (0.000)؛ مما يدل أن هذا البعد (الخبرة) له أثر دال إحصائياً على مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) على المتغير التابع تحسين جودة الخدمات المصرفية، أما باقي العناصر فلها أثر إيجابي ظاهر كل على حدا. ولكن غير دال إحصائياً.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي نصت على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لرأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) على العناصر الملموسة في البنك التجاري اليمني" تم إجراء الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية، وكانت النتيجة على النحو الآتي:

جدول (4): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لإجابات العينة على الفقرات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

مصدر التغير	مجموع درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	F	Sig.
الانحدار	4	5.49	25.14	0.000
الخطأ	107	0.22		
المجموع	111			

يتبين من الجدول (4) أن قيمة F قد بلغت (25.14)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (0.00) وهو أصغر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة واستخلاص أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لرأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) على العناصر الملموسة في البنك التجاري اليمني، وبلغت قيمة (R Square 0.48) ومعامل التحديد (R Square 0.48)، مما يعني أن 48% من التباين الكلي قد فسره النموذج والباقي يفسر بعوامل أخرى، وبالنظر إلى أثر عناصر المتغير المستقل رأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) بشكل منفرد على العناصر الملموسة، تم إيجاد معاملات الانحدار المتعدد، والجدول (5) يبين ذلك:

جدول (5): معاملات الانحدار المتعدد

العنصر	المعامل B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig.
الثابت	0.58	0.32		1.79	0.08
القدرة	0.01	0.11	0.01	0.11	0.91
المعرفة	0.15	0.11	0.15	1.38	0.17
المهارة	0.18	0.13	0.17	1.39	0.17
الخبرة	0.47	0.10	0.46	4.81	0.00

يتبين من الجدول (5) أن مستوى الدلالة للخبرة بلغ (0.00)، مما يدل أن هذا البعد (الخبرة) له أثر دال إحصائياً على مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) على العنصر العناصر الملموسة، أما باقي العناصر فلها أثر إيجابي ظاهر كل على حدا، ولكن غير دال إحصائياً.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لرأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) على الاعتمادية في البنك التجاري اليمني"

تم إجراء الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية وكانت النتيجة على النحو الآتي:

جدول (6) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لإجابات العينة على الفقرات المتعلقة بالفرضية الفرعية

الثانية

مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	F	Sig.
الانحدار	23.89	4	5.97	45.93	0.00
الخطأ	13.91	107	0.13		
المجموع	37.80	111			

يتبين من الجدول (6) أن قيمة F قد بلغت (45.93)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (0.00) وهو أصغر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة واستخلاص انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لرأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) على الاعتمادية في البنك التجاري اليمني، وقد بلغت قيمة (R 0.80) ومعامل التحديد (RSquare 0.63)، مما يعني أن 63% من التباين الكلي فسره النموذج والباقي يفسر بعوامل أخرى، وبالنظر إلى أثر عناصر المتغير المستقل رأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) بشكل منفرد على الاعتمادية، تم إيجاد معاملات الانحدار المتعدد، والمبين في الجدول (7):

جدول (7): معاملات الانحدار المتعدد

العنصر	المعامل B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig.
الثابت	0.69	0.25		2.77	0.01
القدرة	0.25	0.09	0.31	2.89	0.01
المعرفة	-0.03	0.08	-0.04	-0.38	0.71
المهارة	0.23	0.10	0.24	2.37	0.02
الخبرة	0.38	0.08	0.41	5.07	0.00

يتبين من الجدول (7) أن مستوى الدلالة للقدرة بلغ (0.00)، مما يدل أن هذا البعد (القدرة) له أثر دال إحصائياً على مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) على الاعتمادية، وبلغت مستوى الدلالة للعنصر المهارة (0.00)؛ مما يدل أن هذا البعد (المهارة) له أثر دال إحصائياً على مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) على الاعتمادية، وأما العنصر الخبرة فبلغ مستوى الدلالة له (0.00)، مما يدل أن هذا البعد (الخبرة) له أثر دال إحصائياً على مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) على الاعتمادية، أما المعرفة فلها أثر إيجابي ظاهر، ولكن غير دال إحصائياً.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لرأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) الاستجابة في البنك التجاري اليمني".

تم إجراء الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية، وكانت النتيجة على النحو الآتي:

جدول (8): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لإجابات العينة على الفقرات المتعلقة بالفرضية الفرعية

الثالثة

مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	F	Sig.
الانحدار	21.63	4	5.41	22.21	0.00
الخطأ	26.05	107	0.24		
المجموع	47.68	111			

يتبين من الجدول اعلاه أن قيمة F قد بلغت (22.21)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.00)، وهو أصغر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة واستخلاص أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لرأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) على الاستجابة في البنك التجاري اليمني، وبلغت قيمة (R0.76) ومعامل التحديد (RSquare0.45)، مما يعني أن 45% من التباين الكلي فسره النموذج والباقي يفسر بعوامل أخرى، وبالنظر إلى أثر عناصر المتغير المستقل رأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) بشكل منفرد على الاستجابة، تم إيجاد معاملات الانحدار المتعدد، والمبين في الجدول (9):

جدول (9): معاملات الانحدار المتعدد Coefficients

العنصر	المعامل B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig.
الثابت	1.37	0.34		4.04	0.00
القدرة	0.46	0.12	0.49	3.83	0.00
المعرفة	-0.003	0.11	0.00	-0.03	0.98
المهارة	0.12	0.14	0.11	0.88	0.38
الخبرة	0.16	0.10	0.16	1.59	0.12

يتبين من الجدول (9) أن مستوى الدلالة للقدرة بلغ (0.00). مما يدل أن هذا البعد (القدرة) له أثر دال إحصائياً على مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) على الاستجابة، أما باقي العناصر فلها أثر إيجابي ظاهر كل على حدا، ولكن غير دال إحصائياً.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي نصت على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لرأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) على الأمان في البنك التجاري اليمني" تم إجراء الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية، وكانت النتيجة على النحو الآتي:



جدول (10): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لإجابات العينة على الفقرات المتعلقة بالفرضية الفرعية

الرابعة

مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	F	Sig.
الانحدار	6.15	4	1.54	11.55	0.00
الخطأ	14.24	107	0.13		
المجموع	20.39	111			

يتبين من الجدول اعلاه أن قيمة F قد بلغت (11.55)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (0.00)، وهو أصغر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفريية وقبول الفرضية البديلة واستخلاص أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لرأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) على الأمان في البنك التجاري اليمني، وقد بلغت قيمة (R Square 0.30) ومعامل التحديد (R Square 0.30)، مما يعني أن 30% من التباين الكلي فسره النموذج والباقي يفسر بعوامل أخرى، وبالنظر إلى أثر عناصر المتغير المستقل رأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) بشكل منفرد على الأمان، تم إيجاد معاملات الانحدار المتعدد، والجدول (11) يوضح ذلك:

جدول (11): معاملات الانحدار المتعدد

العنصر	المعامل B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig.
الثابت	2.77	0.25		11.02	0.00
القدرة	0.19	0.09	0.31	2.12	0.04
المعرفة	0.12	0.08	0.18	1.39	0.17
المهارة	-0.04	0.10	-0.05	-0.35	0.73
الخبرة	0.13	0.08	0.19	1.70	0.09

يتبين من الجدول (11) أن سنوى الدلالة للقدرة بلغ (0.04)، مما يدل أن هذا البعد(القدرة) له أثر دال إحصائياً على مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) على الأمان، أما باقي العناصر فلها أثر إيجابي ظاهر كل على حده، ولكن غير دال إحصائياً.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي نصت على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لرأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) على التعاطف في البنك التجاري اليمني

تم إجراء الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية، وكانت النتيجة على النحو الآتي:  
جدول (12): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لإجابات العينة على الفقرات المتعلقة بالفرضية الفرعية

الخامسة

مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	F	Sig.
الانحدار	19.17	4	4.79	14.76	0.00
الخطأ	34.74	107	0.33		
المجموع	53.91	111			

يتبين من الجدول اعلاه أن قيمة F قد بلغت (14.76)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (0.00)، وهو أصغر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة واستخلاص أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لرأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) على التعاطف في البنك التجاري اليمني، وقد بلغت قيمة (R 0.60) ومعامل التحديد (R Square 0.36)، مما يعني أن 36% من التباين الكلي فسره النموذج والباقي يفسر بعوامل أخرى، وبالنظر إلى أثر عناصر المتغير المستقل رأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) بشكل منفرد على التعاطف، تم إيجاد معاملات الانحدار المتعدد، والمبين في الجدول (13):

جدول (13): معاملات الانحدار المتعدد Coefficients

العنصر	المعامل B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig.
الثابت	1.65	0.39		4.19	0.00
القدرة	0.49	0.14	0.49	3.52	0.00
المعرفة	-0.16	0.13	-0.16	-1.25	0.21
المهارة	0.25	0.16	0.21	1.62	0.11
الخبرة	0.07	0.12	0.06	0.58	0.56

يتبين من الجدول (13) أن مستوى الدلالة للقدرة بلغ (0.00) مما يدل أن هذا البعد(القدرة) له أثر دال إحصائياً على مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) على التعاطف، أما باقي العناصر فلها أثر إيجابي ظاهر كل على حدا. ولكن غير دال إحصائياً.

## مناقشة النتائج

1 - أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لرأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) على تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعاده (العناصر الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف) في البنك التجاري اليمني. وهذا يعني أن عناصر رأس المال البشري تعد من أهم المفاهيم ذات التأثير الإيجابي على تحسين جودة الخدمات المصرفية. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الساعدي وآخرين (2013) بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده: الخبرة، والقدرة، والمعرفة، والمهارة في إدارة التغيير التنظيمي. واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة الصغار (2008) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده: المعرفة، والمهارة، والخبرة في الأداء المصرفي الأردني. مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف مجتمعي الدراستين. أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة للقدرة بلغ (0.00)؛ مما يدل أن هذا البعد (القدرة) له أثر دال إحصائياً على مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) على المتغير التابع تحسين جودة الخدمات المصرفية.

● أظهرت أن مستوى الدلالة للخبرة بلغ (0.00)؛ مما يدل أن هذا البعد (الخبرة) له أثر دال إحصائياً على مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) على المتغير التابع تحسين جودة الخدمات المصرفية.

2 - أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لرأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) على العناصر الملموسة. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة إبراهيم (2012)، فإنه ينبغي على المنظمات التركيز على المورد البشري ذوي المهارات والمعارف والأفكار القيّمة. لكونه من أهم العوامل التي تسهم إيجابياً في تطبيق إدارة الجودة ونجاح عمل المنظمات.

● أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة للخبرة بلغ (0.00)؛ مما يدل أن هذا البعد (الخبرة) له أثر دال إحصائياً على مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) على العناصر الملموسة.

3 - بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لرأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) على الاعتمادية في البنك التجاري اليمني.

● أظهرت نتائج التحليل أن مستوى الدلالة للقدرة بلغ (0.00)؛ مما يدل أن هذا البعد (القدرة) له أثر دال إحصائياً على مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) على الاعتمادية.

● أظهرت أيضاً مستوى الدلالة للمهارة بلغ (0.00)؛ مما يدل أن هذا البعد (المهارة) له أثر دال إحصائياً على مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) على الاعتمادية.

● وأخيراً ظهور أن مستوى الدلالة للخبرة بلغ (0.00)؛ مما يدل أن هذا البعد (الخبرة) له أثر دال إحصائياً على مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) على الاعتمادية.

4 - بينت النتائج الإحصائية انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لرأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) على الاستجابة في البنك التجاري اليمني. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Sarca (2014) إذ إن وجود رضا لدى العملاء بنسبة 76.5% حسب توقعات العملاء لمستوى جودة الخدمات، وكان بُعد الاستجابة من أقوى العوامل التي برزت بنسبة 84.8% من حيث توقعات العملاء.

● وظهر أن مستوى الدلالة للقدرة بلغ (0.00)؛ مما يدل أن هذا البعد(القدرة) له أثر دال إحصائياً على مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) على الاستجابة.

5 - وكذلك أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لرأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) على الأمان في البنك التجاري اليمني.

● ظهر أن مستوى الدلالة للقدرة بلغ (0.04) . مما يدل أن هذا البعد(القدرة) له أثر دال إحصائياً على مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) على الأمان.

6 - بينت النتائج الإحصائية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لرأس المال البشري بأبعاده ( القدرة، والمعرفة، والمهارة، والخبرة) على التعاطف في البنك التجاري اليمني.

وختلفت هذه النتيجة مع دراسة Sasikal, D.(2014) في ضعف التواصل مع العملاء بشأن معرفة الإحتياجات المحددة من العوائق الرئيسية للبنوك التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية.

● أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة للقدرة بلغ (0.00) . مما يدل أن هذا البعد(القدرة) له أثر دال إحصائياً على مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) على التعاطف.

## 1- التوصيات

بناء على نتائج الدراسة، فإننا نوصي بما يلي :

- 1- يوصي الباحث بنك التجاري اليمني بأهمية الوعي بمفهوم رأس المال البشري وتعزيزه، لما يقدمه هذا المفهوم من فوائد عديدة للبنك، إذ تتمثل فوائده في تحسين مستوى أداء العاملين من خلال تحسين الأداء وسرعته، وتحسين الجودة.
- 2- يوصي الباحث بضرورة توجه البنك التجاري اليمني بالمحافظة على مستوى تقديم الخدمات المصرفية وتحسينه، والعمل على تطويره، وذلك من خلال إشراك العاملين في إتخاذ القرار. فأظهرت النتائج امتلاك العاملين في البنك التجاري اليمني للقدرة والمعرفة الكافية والمهارة والخبرة في أداء العمل، وتطوير تقديم الخدمات المصرفية.
- 3- يوصي الباحث بضرورة توجه البنك التجاري اليمني تحسين قدرة العاملين، وتطوير المعرفة والمهارة لديهم للعمل بشكل أفضل على العناصر والموارد الملموسة، واستغلالها لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف.
- 4- يوصي الباحث بضرورة توجه البنك التجاري اليمني تطوير عنصر المعرفة لدى العاملين، وتعليمهم أسس الاعتمادية بهدف زيادة الميزة التنافسية للبنك.
- 5- يوصي الباحث بضرورة توجه البنك التجاري اليمني بتطوير المعرفة والمهارة لموظفيه، ودمج الخبرة بالمعرفة الجديدة المكتسبة من البرامج التدريبية؛ مما يزيد من قدرتهم على الاستجابة.
- 6- يوصي الباحث بضرورة توجه البنك التجاري اليمني بتطوير المعرفة والمهارة، وتحسين قدرتهم، وذلك من أجل رضا العاملين وزيادة إحساسهم بالأمان.
- 7- يوصي الباحث إدارة البنك العليا وذلك من خلال عمله في البنك التجاري اليمني وهو محل الدراسة بالتالي:  
\_ تشكيل فريق عمل مختص أو لجنة خاصة مكونة من عدد من الموظفين الأكفاء لإجراء مزيداً من الدراسات الشاملة حول إمكانية إنشاء قسم خاص أو إدارة خاصة بجودة الخدمات المصرفية .  
-تبني إدارة البنك جودة الخدمات المصرفية كإستراتيجية للمنافسة والتميز؛ وذلك من خلال وضع الخطط والإستراتيجيات والسياسات التي تسهم مع التوجه الجديد نحو الجودة.  
-إجراء تغييرات في ثقافة المنظمة وخصوصاً فيما يتعلق بالجودة، وذلك من خلال نشر وتعميم ثقافة الجودة في أوساط الموظفين بجميع مستوياتهم، لكي يتمكنوا من الإسهام بشكل فاعل في عملية التحسين والتطوير للخدمات المصرفية.
- 8- يوصي الباحث بإجراء مزيداً من البحوث والدراسات الحديثة حول موضوع جودة الخدمات المصرفية . وباستخدام متغيّرات جديدة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- الصفار، إسماعيل (2008) (مقبول للنشر). تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي . مجلة الإدارة والاقتصاد. الأردن.
- محمود، محمد(2010). الاستثمار في رأس المال البشري في العائد الاقتصادي. بحث مقدم إلى مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر).
- حواجرة، كامل، المحاسنة، محمد(2015). أثر رأس المال الفكري (البشري والإجتماعي) في أداء الأعمال: دراسة ميدانية في شركات صناعة الادوية الأردنية. دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد1.
- سعيد، لبنى(2015). دور الاستثمار في الرأس المال البشري في النمو الاقتصادي بالجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
- الساعدي، مؤيد ، وغالي، حسين، ووادي، أمير (2012) (مقبول للنشر). تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي . مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية.العراق.
- بوسهوه، أحلام، جيلانين، الزهراء، بوعرار، سارة (2010). الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية من خلال تحسين الخدمة المصرفية. رسالة ماجستي غير منشورة، جامعة يحيى فارس بالمدينة، الجزائر.
- العجائمة، تيسير(2005). *التسويق المصرفي*.الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحداد، عوض (1999). *تسويق الخدمات المصرفية*.مصر: دار البيان للطباعة والنشر.
- الصميدعي، محمود ويوسف، ردينة(2005). *التسويق المصرفي*، مدخل إستراتيجي كمي تحليلي. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الساعدي، مؤيد ، وغالي، حسين، ووادي، أمير (2012) (مقبول للنشر). تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي . مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية.العراق.
- بوسهوه، أحلام، جيلانين، الزهراء، بوعرار، سارة (2010). الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية من خلال تحسين الخدمة المصرفية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة يحيى فارس بالمدينة، الجزائر.
- الحداد، عوض (1999). *تسويق الخدمات المصرفية*.مصر: دار البيان للطباعة والنشر.الصميدعي، محمود ويوسف، ردينة(2005). *التسويق المصرفي*، مدخل إستراتيجي كمي تحليلي. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Bontis, N., Crossan, M., & Hulland, J. (2002). *Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows*. *Journal of management studies*, 39(4), 437-469.
- Garavan, N., Morley, M., Gunnigle, P., & Collins, E. (2001). *Human capital accumulation: the role of human resource development*. *Journal of European Industrial Training*, 25(2/3/4), 48-68.
- Munjuri, M. G., K'Obonyo, P., & Ogotu, M. (2015). *Human Capital and Performance of Commercial Banks and Insurance Firms in Kenya*. *DBA Africa Management Review*, 5(2).
- Ming Chen, H., & Jun Lin, K. (2004). *The role of human capital cost in accounting*. *Journal of intellectual capital*, 5(1), 116-130.
- Elias A. & Ghazir H. (2004). *Knowledge Management* " Prentice-Hall , New Jersey .
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). *Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance*. *Academy of management Journal*, 39(4), 836-866.45
- Komnencic, B., & Pokrajčić, D. (2012). *Intellectual capital and corporate performance of MNCs in Serbia*. *Journal of Intellectual Capital*, 13(1), 106-119.
- Kahn, H., Stevenson, J. E., & Roslender, R. (2010). *Workforce health as intellectual capital: a comparative study of UK accounting and finance and human resource directors*. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 14(3), 227-250.
- Munjuri, M. G., K'Obonyo, P., & Ogotu, M. (2015 ). *Human Capital and Performance of Commercial Banks and Insurance Firms in Kenya*. *DBA Africa Management Review*, 5(2).
- Barton, H., & Delbridge, R. (2001). *Development in the learning factory: training human capital*. *Journal of European Industrial Training*, 25(9), 465-472.
- Pedrini, M. (2007). *Human capital convergences in intellectual capital and sustainability reports*. *Journal of intellectual capital*, 8(2), 346-366.
- Schultz, Theodore W. (1960). *Capital formation by education*. *Journal of political economy* 68.6: 571-583.
- Becker, G. S. (1962). *Investment in human capital: A theoretical analysis*. *Journal of political economy*, 70(5, Part 2), 9-49.
- López-Cabrales, Á., Real, J. C., & Valle, R. (2011). *Relationships between human resource management practices and organizational learning capability: The mediating role of human capital*. *Personnel Review*, 40(3), 344-363.
- Vincent, L. (2008). *Differentiating competence, capability and capacity*. *Innovating Perspectives*, 16(3), 1-2.
- Hunt, D. P. (2003). *The concept of knowledge and how to measure it*. *Journal of intellectual capital*, 4(1), 100-113.
- Pinar, M., Eser, Z., & Strasser, S. (2010). *Bank Personnel's Perception of Banking Services and Implications for Service Quality*. *Marketing Management Journal*, 20(1), 87-104.
- Adrian, p(1996). *The Essence of Service Marketing*, New York :prentice-Hall.
- [www.ycb.com](http://www.ycb.com)