

أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية

أ.د. عبد اللطيف مصلح محمد عايض⁽¹⁾
د. عادل محمد أحسن بشر²

© 2020 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2020 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ أستاذ إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن
² باحث في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن
* عنوان المراسلة: a.musleh67@gmail.com

أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في البنوك اليمنية البالغ عددها (10) بنوك وواقع (1314) مفردة، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية غير الطبقية، بواقع (306) مفردة، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتم معالجة البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تفاوت في أثر أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام، حيث كان أكثرها أثراً بعد استراتيجية تنمية الإبداع، وأقلها أثراً بعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى تحقيق التميز المؤسسي المستدام بكافة أبعاده، إضافة إلى زيادة اهتمام البنوك اليمنية باستراتيجية تنمية الموارد البشرية بكافة أبعادها؛ لما لذلك من أثر إيجابي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

الكلمات المفتاحية : استراتيجية تنمية الموارد البشرية، البنوك اليمنية، تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

The Impact of Human Resources Development Strategy on Achieving the Sustainable Organizational Excellence in the Yemeni Banks

Abstract:

This study aimed to investigate the impact of human resources development strategy on achieving the sustainable organizational excellence in the Yemeni banks. To achieve this objective, the analytical descriptive method was used. The study population consisted of 1314 employees from 10 Yemeni banks. The study sample of (306) was selected by using a non-stratified random method. The data were collected by a questionnaire. The collected data were processed and analyzed using the SPSS. The results of the study revealed that there was a discrepancy in the impact of the variables of the human resources development strategy on achieving the sustainable organizational excellence in the Yemeni banks. The highest degree of impact was found in the variable of innovation development strategy, whereas the lowest degree of impact was found in the human resources training strategy. In light of the findings, the study recommends that the Yemeni banks need to enhance the emphasis on achieving the sustainable organizational excellence of all dimensions and increase their attention to the implementation of human resource development strategy of all dimensions as this has a positive impact on achieving the sustainable organizational excellence.

Keywords: human resource development strategy, Yemeni banks, achievement of sustainable organizational excellence.

المقدمة:

يعد التميز المؤسسي المستدام أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى الكثير من المنظمات نحو تحقيقها، وتعد معايير التميز المؤسسي من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى الوصول إلى تحقيقها؛ بهدف تحقيق مستويات متقدمة من التميز المؤسسي المستدام، والذي من خلاله تستطيع منظمات الأعمال تحقيق نوع من التوازن في تحقق أهداف الأطراف المختلفة ذات العلاقة بتلك المنظمات.

وقد أصبح التميز سمة بارزة للشركات المرنة والمبادرة والطامحة إلى الريادة في الأسواق وتمتيز قدراتها المختلفة والوصول إلى نتائج أكثر تميزاً لترضي كافة أصحاب المصلحة في المنظمة، ويعد الإنسان العامل الحاسم في تحقيق هذا التميز للمنظمات، الأمر الذي يتطلب تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في مختلف المنظمات؛ كونها الجهة المسؤولة عن الإنسان ورعايته وتنظيم أموره ونتائج عمله.

وقد أدى إدراك منظمات الأعمال لواقع التحولات ومتطلبات التكيف معها إلى زيادة التركيز على استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ووسائل التنمية فيها من: تدريب، وتمكين العاملين، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار وتطوير مدرائها وقياداتها؛ باعتبار أن الموارد البشرية تعد من أكثر العوامل في المنظمة تأثراً بتلك التغييرات.

ومن الملاحظ أن المنظمات اليمينية - ومنها البنوك - تتأثر كغيرها من منظمات دول العالم الثالث من انعكاسات البيئة المتغيرة والديناميكية والأحداث المتلاحقة، وكثرة التحديات التي تواجهها والتي تفرض عليها أن تتعامل معها بما يناسبها من وسائل وإجراءات معاصرة، ويأتي في مقدمتها وضع استراتيجية لتنمية الموارد البشرية؛ لتكون قادرة على مواكبة التغييرات والتطورات المتلاحقة.

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية تحقيق البنوك اليمينية لمستويات متقدمة من التميز المؤسسي المستدام من أجل الإسهام في تحسين مستوى خدماتها، ومن ثم نموها وتقديمها، إضافة إلى الدور الحيوي الذي قد تحققه استراتيجية تنمية الموارد البشرية في التوظيف الأمثل للموارد البشرية بتنميتها وتطويرها والحفاظ عليها باستمرار؛ لأنها تعد من أهم العوامل التي قد تسهم في تحقيق النمو المؤسسي المستدام.

التميز المؤسسي:

• مفهوم التميز المؤسسي المستدام:

لقد كان التميز المؤسسي أحد أهم المفاهيم التي ظهرت من خلال مجموعة من النظريات وتناولته العديد من الدراسات، ومن أبرز النظريات التي تناولت هذا المفهوم نظريات الجودة والتميز ونماذجها وأطروحات أشهر رواد الفكر الإداري، ويعرف التميز بأنه "القدرة على الابتكار والإبداع وطرح أفكار خلاقة، وعمل أشياء جديدة لم يالها الآخرون، والتغيير التقليدي والتقديم بطريقة منظمة بكل ما هو متطور وجديد، وتحقيق نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة" (الهلال، 2014، 25). كما عرف زايد (2005، 6) التميز المؤسسي بأنه "تلك الجهود التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة".

وأما استدامة التميز فقد عرفها الزهراني وخليفة (2014، 14) بأنها: "الالتزام الدائم بالإيفاء باحتياجات وتوقعات العملاء وجميع الأطراف المعنية بصورة منهجية متوازنة".

ومما سبق يعرف التميز المؤسسي المستدام بأنه: النتائج النهائية لقدرة المنظمة على تلبية رغبات أصحاب المصلحة أو تجاوزها بهدف تحقيق التفوق على منافسيها في مختلف مجالات عملها وفق نظام شامل ومتكامل تتفاعل مكوناته مع بعضها بصورة دائمة لما من شأنه تحقيق استراتيجيتها، بحيث تعد تلك النتائج أهم مكوناتها.

• أبعاد التميّز المؤسسي المستدام؛

لقد اعتمدت الدراسة ثلاثة أبعاد للتمييز المؤسسي المستدام، وفيما يأتي استعراض لهذه الأبعاد:
أولاً: رضا الموارد البشرية؛

إن دراسة رضا الموارد البشرية تعد ذات أهمية كبيرة بالنسبة لإدارة المنظمات المختلفة، فعن طريقه نتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب عملهم، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها، ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم الأفراد العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل التقدم، وزيادة الإنتاجية، والجودة العالية في تقديم الخدمات (6, 2005, Tyilana).

ويعرف الرضا بأنه شعور العامل إزاء وظيفته، ولا يعتمد الرضا على طبيعة المهمة فحسب، بل توقعات العامل من وظيفته (76, 2011, Sowmya & Panchanatham).

وقد ذكر John Schermerhorn (1996, 261) أن العناصر المهمة للوظيفة التي يمكن أن تؤثر في رضا العامل عن وظيفته، تتضمن الآتي:

1. الرضا عن المرتب والحوافز المادية.
2. الرضا عن المهام التي تتضمنها الوظيفة.
3. الرضا عن العلاقة مع الرؤساء.
4. الرضا عن العلاقة مع الزملاء.
5. الرضا عن مكان العمل.
6. الرضا عن فرص التقدم والترقية.

وفي ضوء ما سبق فقد تم قياس رضا الموارد البشرية في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- مدى توفر فرص التنمية والتطوير الوظيفي.
- مستوى المكانة الاجتماعية التي حصل عليها الموظف من عمله في البنك.
- مدى ملاءمة الأجور والحوافز للجهود المبذولة.
- مستوى الراتب الذي يتقاضاه الموظف مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
- مستوى العلاقة مع المدراء والزملاء.
- مستوى ملاءمة بيئة العمل.
- مدى توفر الأمان والاستقرار الوظيفي.

ثانياً: رضا العملاء؛

يرى الزعبي (81, 2011) أن رضا العميل "يعتمد على أداء ما يقدم له بالنسبة إلى ما يتوقعه الزبون"، وقد عرفه البكري (15, 2002) بأنه "درجة إشباع حاجات الزبون ورغباته ودرجة استعداده لتكرار التعامل مع المنظمة مرة أخرى".

ويؤكد Kotler أن على المؤسسة التي ترغب في النجاح في سوق المنافسة اليوم "أن تجعل من العميل النواة التي تدور حولها عملياتها وأن تبتعد عن المفهوم البيعي وترتكز على المفهوم التسويقي الحديث الذي يبدأ وينتهي بحاجات ورغبات العميل وكيفية إشباعها" (جواد وحسين، 2000، 58).

ويتأثر رضا العميل بعدة عوامل يمكن إجمالها بالآتي (أبو جليل، هيكل، عقل، والطراونة، 2013)

- ملامح الخدمة وخصائصها.
- العوامل الشخصية.
- جودة الخدمة.
- سعر الخدمة.

وفي ضوء ما سبق فقد تم قياس رضا العملاء في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- مدى تنفيذ دراسات ميدانية لتحديد احتياجات العميل.
- مستوى جودة الخدمات التي يقدمها البنك.
- مدى سهولة الوصول إلى الخدمات التي يقدمها البنك.
- مدى تنوع الخدمات المقدمة للعملاء.
- مدى شفافية ووضوح الإجراءات والتعليمات للعملاء.
- سرعة الاستجابة للشكاوى والاستفسارات التي يقدمها العملاء.
- مدى توفر آلية لرصد شكاوى عملاء البنك.

ثالثاً: نتائج الأداء المؤسسي المستدام:

عرف نويران (2001، 24) نتائج الأداء المؤسسي المستدام بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الموضوعية". بينما عرفها صديقي وعبدالرؤوف (2011) بأنها قدرة العاملين في المؤسسة بمختلف مستوياتهم الإدارية على تحقيق الأهداف المسطرة لكل منهم، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة.

ويسعى الأداء المؤسسي المستدام إلى تحقيق العديد من الأهداف، وقد أشار الكرخي (2014، 41) إلى عدد منها، وذلك على النحو الآتي:

1. تمكين الإدارة العليا في المنظمة من الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقويمية شاملة.
2. الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أعلى العوائد وبأقل الكلف وبنوعية جيدة.
3. تكوين قاعدة معلوماتية كبيرة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والواقعية.
4. تحديد مواقع الخلل والضعف في نشاط المنظمة والعمل على التخلص منها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها.

وفي ضوء ما سبق فقد تم قياس نتائج الأداء المؤسسي المستدام في هذه الدراسة، وذلك من خلال المؤشرات الآتية:

- تحقيق أهداف البنك.
- معدل العائد على رأس مال البنك.
- معدل زيادة إيرادات البنك.
- زيادة المستفيدين من المبادرات المجتمعية التي يقدمها البنك.
- زيادة عدد المبادرات المجتمعية من البنك وموظفيه المرتبطة بالجانب الاقتصادي والمصرفي.
- تعدد الجهات التي تستفيد من نتائج أعمال البنك.
- زيادة الحصة السوقية للبنك.

استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

• مفهوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

يعد المفكر الأمريكي Leonard Nadler أول من قدم مضمونا لمفهوم تنمية الموارد البشرية (HRD) عام 1970 مقترحاً له ثلاثة عناصر، وهي: التدريب، والتعليم، والتنمية، بالتزامن مع تركيز العديد من المؤتمرات والأبحاث على التوسع الذي طرأ على مفهوم تنمية الموارد البشرية الذي شمل النمو والتغيير وتحسين الأداء (Werner & Desimone, 2012, 5). وقد عرف Mathis و Jackson (2010، 418) استراتيجية تنمية الموارد البشرية بأنها الجهود المستمرة الرامية إلى تحسين قدرة الأفراد على التعامل مع مهام متعددة وزيادة مواهبهم بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالهم الحالية. كما عرفها Meifert (2013، 17) بأنها مجموعة من الأنشطة التي تمارسها المنظمة لتحسين مؤهلات أو أداء الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة عن طريق التدريب وتطوير المسار المهني للعاملين بما يؤمن تحقيق الأهداف

الفردية للعاملين والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وأما سملاي وبلالي (2017، 190) فقد عرفها بأنها "مجموعة التطبيقات والممارسات الهادفة إلى إتاحة فرص التعلم التنظيمي للموظفين والقيادات بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة".

ويمكن القول: إن استراتيجية تنمية الموارد البشرية: هي مجموعة الأساليب والأنشطة والممارسات الدائمة التي تنفذها المنظمة لتنمية معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية فيها؛ بغرض تحقيق استراتيجية المنظمة.

وتنال استراتيجية تنمية الموارد البشرية أهميتها في البنوك من كونها تساهم في تحقيق مزايا تنافسية للبنوك، إضافة إلى أنها تحقق عدة فوائد أهمها:

1. تعظيم العائد على الاستثمار في رأس المال البشري متمثلاً بالقيمة المضافة التي سيحققها بالنسبة لتكلفة هذا المورد.
2. تمكن البنوك من الاستخدام الأمثل لمواردها المختلفة.
3. تمكن البنوك من القدرة على مواجهة المنافسة الشديدة في سوق العمل.
4. تساعد البنوك في التعامل مع المتغيرات ومواجهة التحديات المختلفة بكفاءة وفاعلية.
5. تحسن مستوى الأداء الفردي والمؤسسي للبنك.

• أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

لقد اعتمدت الدراسة أربعة أبعاد لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية، تتمثل في أربع استراتيجيات فرعية، وفيما يأتي استعراض لهذه الأبعاد -الاستراتيجيات:

أولاً: استراتيجية تدريب الموارد البشرية:

هي "مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية" (الشرعة والطراونة، 2011، 6).

وتؤدي استراتيجية تدريب الموارد البشرية في البنوك دوراً مهماً في تحديد احتياجات تلك البنوك من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث الكيف والكم وبشكل يتناسب مع التطورات الاستراتيجية للبنك، ثم الإسهام المباشر في زيادة مهارة وقدرات العاملين، والرفع من مستوى أدائهم لتحقيق مستوى أفضل للمزايا التنافسية.

وفي ضوء ما سبق فقد تم قياس استراتيجية تدريب الموارد البشرية في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- وجود أهداف استراتيجية محددة للتدريب.
- تنفيذ البرامج التدريبية وفقاً للاحتياج التدريبي.
- وجود خطة تدريبية معتمدة.
- مشاركة كل موظف في دورة تدريبية على الأقل في السنة.
- مستوى تحسن الأداء الوظيفي.
- مدى قياس الأثر التدريبي للبرامج التدريبية.
- معدل الرضا عن التدريب.

ثانياً: استراتيجية تمكين الموارد البشرية:

لقد عرفها عبد المؤمن وقوفي (2015، 8) بأنها: "الطريقة أو العملية التي يمكن من خلالها منح العاملين القوة اللازمة لاتخاذ القرارات، والثقة بالنفس، والقناعة بقدراتهم المعرفية التي تساعدهم في عملية اتخاذ

القرار بما يجعلهم قادرين على تقديم المقترحات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي، وبالتالي نجاح المنظمة التي يعملون بها على المدى البعيد".

وقد حدد Daff (2015, 504) أربعة أبعاد أساسية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية وضمان نجاحها، وهي: توفر المعلومات، امتلاك المعرفة، امتلاك القوة، تقديم المكافآت.

وفي ضوء ما سبق فقد تم قياس استراتيجية تمكين الموارد البشرية في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- مدى وجود أهداف استراتيجية لتمكين الموارد البشرية.
- مدى وجود تصور لبرنامج تمكين الموارد البشرية.
- مدى وجود لوائح وأنظمة تعزز الاستقلالية والحرية.
- مدى وجود أنظمة للتحفيز والتشجيع.
- مدى وجود نظام صلاحيات معتمد وفعال.
- معدل رضا الموارد البشرية عن تمكينهم الوظيفي.

ثالثاً: استراتيجية تنمية الإبداع:

لقد عرفها المزروع (2014, 29) بأنها "تنمية القدرات الخاصة التي تتوفر لدى الفرد والتي تمكنه من الابتكار والتجديد، سواء في إيجاد حلول للمشكلات أو التوصل لأداة جديدة أو إثراء فني أو أسلوب جديد في العمل أو إضافة جديدة للمعرفة".

وقدم كلايسون وستريت خمسة أبعاد رئيسية لاستراتيجية تنمية الإبداع، وذلك على النحو الآتي (مكيد ويحيوي، 2015، 9):

1. استكشاف الفرص: وذلك بتشجيع البحث عن الفرص الإبداعية.
2. توليد الأفكار: ويهتم بإيجاد الأفكار الجديدة والمبادرات التي تهتم بالتغيرات على مستوى المنظمة.
3. التحقق: ويعني المساهمة في صياغة الأفكار والحلول، وتجربتها باستخدام الوسائل العلمية، ثم تقييم الأفكار والحلول الإبداعية المطروحة.
4. التحدي: ويعني ملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطر في سبيل دعمها.
5. التطبيق: وهو يضمن استمرار تطبيق الفرص الإبداعية، وتصحيح أي انحرافات للأداء تحدث في الوضع الراهن الجديد.

وفي ضوء ما سبق فقد تم قياس استراتيجية تنمية الإبداع في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- مدى وجود أهداف استراتيجية لتنمية الإبداع.
- مدى وجود خطة معتمدة لتنمية الإبداع.
- مدى وجود أنظمة حوافز ومكافآت لتشجيع المبدعين.
- مدى توفر موارد متنوعة للمساعدة في تنمية الإبداع.
- مدى تنوع برامج تنمية الإبداع.
- مدى وجود بيئة عمل محفزة للإبداع.
- معدل الرضا عن استراتيجية تنمية الإبداع.

رابعاً: استراتيجية تنمية القيادات:

تُعرف بأنها: "تنمية القدرة الابتكارية لدى القائد بحيث تتم تنمية مهاراته منفردة وبشكل متواصل بعيداً عن الأطر التقليدية وتعزيز المنظومة القيمية الإيجابية المرغوبة، وهدم المنظومة القيمية السالبة" (أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2018).

وتتكون أبعاد استراتيجية تنمية القيادات بحسب جميل (2010) من الآتي:

أ. تشكيل الرؤية (التحليل والصياغة): وتعني قدرة القائد الاستراتيجي على رؤية مستقبل المنظمة بشكل واضح ومتكامل، ورسم استراتيجيات بعيدة المدى لاستغلال الفرص وتعزيزها في المستويات القيادية المختلفة في المنظمة.

ب. التركيز: ويعني قدرة القائد على إقناع أفراد المنظمة برؤيته وتحفيزهم على تحقيق مستوى عالٍ من التركيز في جميع الممارسات.

ج. التنفيذ: ويعني قدرة القائد على وضع الأهداف والخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ.

وفي ضوء ما سبق فقد تم قياس استراتيجية تنمية القيادات في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- مدى وجود أهداف استراتيجية لتنمية القيادات.
- وضع برامج تنموية متنوعة للقيادات وفقاً للاحتياج.
- مدى وجود خطة معتمدة للبرامج التنموية القيادية.
- مدى وجود قائمة الاحتياجات من القيادات.
- مدى وجود آلية لتحفيز المتميزين من المرشحين للقيادة.
- معدل رضا القيادات عن مستوى برامج التنمية.

الدراسات السابقة:

اقتصرت الدراسات السابقة على الدراسات ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

- دراسة بخيت (2018): هدفت إلى قياس أثر التطوير التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي ببنك أم درمان الوطني السوداني، وتوصلت الدراسة إلى وجود توجه حقيقي لدى البنك لتحقيق التميز المؤسسي، ووجود أثر للتطوير التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي.

- دراسة السبلاني (2018): هدفت إلى التعرف على دور مشاركة العاملين في صناعة القرارات لتحقيق إدارة التميز في شركة الخطوط الجوية اليمنية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود دور جزئي لمشاركة العاملين في صناعة القرارات في تحقيق إدارة التميز بالخطوط الجوية اليمنية.

- دراسة Carleton و Crossan, Seijts (2017): هدفت إلى قياس أثر تنمية القيادات في تحقيق التميز المؤسسي المستدام، في العديد من الشركات البريطانية الحكومية وشركات صغيرة ومتوسطة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود أثر لاستراتيجية تنمية القيادات أدت إلى تحسين الأداء وكسب رضا العملاء، ومن ثم إلى التميز المؤسسي المستدام.

- دراسة Taleghani و Houshi (2016): هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد أو استراتيجيات تمكين العاملين، وتنمية القيادات في تحقيق التميز المؤسسي المستدام، في شركات قطع غيار سيارات في إيطاليا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين معايير تمكين العاملين، وتنمية القيادات وتحقيق نتائج الأداء المؤسسي.

- دراسة Mohajer و Peykani (2016): هدفت إلى مقارنة تنمية الموارد البشرية: (التدريب، والاستقطاب، والتخطيط الناجح، وإدارة الأداء، واستخدام مبادئ الثواب والعقاب) وفقاً لمستوى التميز المؤسسي في أربع شركات صناعية في إيران، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مؤشرين من مؤشرات التميز المؤسسي لهما علاقة وتأثير في تنمية الموارد البشرية في الشركات المستهدفة وهما: العمليات والنتائج المتعلقة بالمجتمع، فيما أن بقية المؤشرات المتمثلة في: القيادة، والعاملين، والاستراتيجية، والشركات والموارد، والنتائج المتعلقة بالعاملين، والنتائج المتعلقة بالزبائن، والنتائج الرئيسية لم يكن لها أي تأثير على تنمية الموارد البشرية.

- دراسة زوزال (2016): هدفت إلى اختبار دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال أبعادها، ومنها: التدريب والتطوير، والتمكين

الإداري، وتم قياس التميز المؤسسي عن طريق أبعادها المتمثلة في: التميز القيادي، والتميز بتقديم الخدمة، وأجريت الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن للاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء دوراً كبيراً في تحقيق التميز المؤسسي، وأقل منها دوراً التدريب والتطوير، والتمكين الإداري، وإدارة الجودة الشاملة.

- دراسة سبرينه (2015): هدفت إلى تحديد أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية: (استراتيجية التدريب، واستراتيجية التطوير، واستراتيجية التعلم التنظيمي، واستراتيجية تنمية الإبداع) في أداء الأفراد في الجامعات الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

- دراسة الأحص (2014): هدفت إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومنها: (استراتيجية التدريب، والتنمية) في الأداء المؤسسي للبنك التجاري اليميني، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتنمية على تحسين الأداء المؤسسي، وكذا كان الأثر إيجابياً وذا دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتنمية على أبعاد الأداء المؤسسي الآتية: بعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم.

- دراسة Al-Rawashdeh (2012): هدفت إلى التعرف على أثر أبعاد استراتيجيات (التمكين، التدريب، القيادة) في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في شركة بوتاش العربية المساهمة في الأردن، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التمكين، والتدريب، والقيادة، وتحقيق التميز المؤسسي.

- دراسة Zhang (2011): هدفت إلى بناء نموذج فعال لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة واستقرار واقع أداء تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الصين، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أبرزها: اقتراح نموذج لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية قائم على تعزيز الجودة، وينتفع منها تخطيط الموارد البشرية والأجور وإدارة العلاقات مع العاملين والتدريب، وقد تم تقسيم مخرجات الأداء المؤسسي إلى ثلاثة مجموعات: مخرجات الموارد البشرية، والمخرجات المؤسسية، والمخرجات المالية.

- دراسة الطهراوي (2010): هدفت إلى التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة بفلسطين، وأظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات محل الدراسة.

- دراسة Ahmad (2008)، هدفت إلى التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها: (تنمية الموارد البشرية، وتنمية الإبداع، واستراتيجية التدريب) في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك التجارية الهندية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لاستراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق أداء أفضل في القطاع الذي تحظى فيه بدعم أكبر، وأن المؤسسات التي تهتم بأبعاد تنمية الموارد البشرية وتنمية الإبداع تحقق نمواً مؤسسياً جيداً وكبيراً، وأن استراتيجيات التدريب حققت الأثر الكبير في تحقيق نتائج الأداء المؤسسي المستدام.

- دراسة يريقي (2008)، هدفت إلى التعرف على الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية سوناطراك الجزائرية في ظل المتغيرات الجديدة، وقد توصلت الدراسة إلى أن تنمية الموارد البشرية متوفرة بدرجة عالية في المؤسسة المبحوثة على اختلاف أنواعها، وأن المؤسسة المبحوثة تتجاوب مع المتغيرات وتواكب متطلبات التغيير والتطوير.

- دراسة Walker وDarling، Shelton (2002)، هدفت إلى التعرف على دور القيادات والاستراتيجيات والمهارات والمتمثلة في: تنمية القيادات، وتنمية الإبداع، والتدريب في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في شركات أمريكية مختارة، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات تنمية القيادات وتنمية الإبداع والتدريب لها دور مباشر في إيجاد نتائج أداء مؤسسي عال، وأن التحسين في رضا العملاء يؤدي في النهاية إلى تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

التعليق على الدراسات السابقة :

في ضوء استعراض الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الحالية جاءت امتداداً للدراسات السابقة من جوانب متعددة أهمها، محاولتها لتأطير مفاهيم التميز المؤسسي المستدام واستراتيجية تنمية الموارد البشرية، فقد اشتركت مع بعض الدراسات في كل من المتغير التابع والمستقل، بينما اشتركت مع دراسات أخرى في أحد المتغيرين، ولكن لها ما يميزها عن الدراسات السابقة، حيث إنها درست تنمية الموارد البشرية من منظور استراتيجي وليس من منظور تقليدي، وبإبعادها الحديثة، والمتمثلة في استراتيجية تنمية القيادات، واستراتيجية تمكين الموارد البشرية، واستراتيجية تنمية الإبداع، ولا توجد دراسة سابقة جمعت الأبعاد الحديثة لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية التي تطرقت إليها الدراسة الحالية، كما أنها تعد أول دراسة يمنية تناولت أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية، وذلك حسب علم الباحثين.

مشكلة الدراسة:

لقد أصبح تحقيق المنظمات للمستوى العادي من الأداء غير كاف بمفرده لمواجهة حدة المنافسة وحركة التغيرات المتسارعة وتلبية متطلبات أصحاب المصالح في المنظمات، فلا يمكن لأية منظمة أن تعتمد على استراتيجياتها القديمة وأساليبها التقليدية في عصر "الثورة المعلوماتية والتقنية" حتى تضمن بقاءها، بل عليها أن تسعى نحو التحسين والتميز في كافة مجالات عملها.

لقد اتفقت الكثير من مراجع وأدبيات الإدارة في مجال الجودة والتميز على الأهمية الكبيرة لعمل المنظمات وفق متطلبات التميز المؤسسي ونماذجه بعد تجارب عديدة لدول ومنظمات حققت نتائج متميزة في ذلك وأكدت على أهمية التميز للمنظمات وحاجة المنظمات إليه، وذكر جرار (2013، 265) "أنه إذا ما تم توفير مقومات التميز فإنه قد يكون لها أثر إيجابي في معالجة العديد من المشاكل التي تعاني منها القطاعات الخدمية"، ويتيح التميز المؤسسي للمنظمة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون" (جاردر، 2009، 24).

وبما أن المورد البشري هو أثن من موارد الدول والمنظمات، كان لا بد من تبني استراتيجيات لتنميته وتطويره، بتنفيذ برامج متخصصة باستقطاب الكفاءات المؤهلة، وتدريب العاملين وتمكينهم وتنمية الإبداع لديهم، وتفعيل وتنمية دور قيادات المنظمة لما من شأنه مواكبة التغيرات والمستجدات البيئية المتسارعة ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وهو ما أكدت عليه نتائج العديد من الدراسات السابقة، فقد كشفت دراسة حسين (2015، 176) "أن تمكين الموارد البشرية تعد إحدى أهم المصادر الأساسية لضمان نجاح المنظمات الريادية والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة، وأن هناك علاقة موجبة قوية بين تمكين الموارد البشرية ونجاح المنظمات"، وقد:

أشارت التقارير المنشورة وغير المنشورة إلى ضعف أداء القطاع المصرفي اليمني، حيث أظهرت لائحة أكبر خمسين مصرف عربي بحسب الإحصائيات أن البنوك اليمنية غير متواجدة على اللائحة وفقاً لتصنيف اتحاد المصارف العربية، كما لم يحصل أي من البنوك اليمنية على أي مركز في قائمة أكبر 1000 بنك عالمي وفقاً لمعايير رأس المال الأساسي لعام 2014 (القرشي، 2010، 24).

وبحسب المسح المكتبي ولاسيما في المكتبة اليمنية فلا زالت مواضيع التميز المؤسسي المستدام، واستراتيجية تنمية الموارد البشرية - بحسب ما تراه الدراسة - بحاجة إلى تأصيل وبناء نظري يثري المكتبة اليمنية ويسهم في سد هذه الفجوة البحثية، مع توفر إمكانية التوصل إلى معلومات قيمة وحديثة متصلة بمتغيري الدراسة.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس الآتي:
ما أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام بالبنوك اليمنية؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

1. معرفة مستوى تحقق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية.
2. معرفة مستوى تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية في البنوك اليمنية.
3. قياس أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي المستدام بالبنوك اليمنية.

أهمية الدراسة:

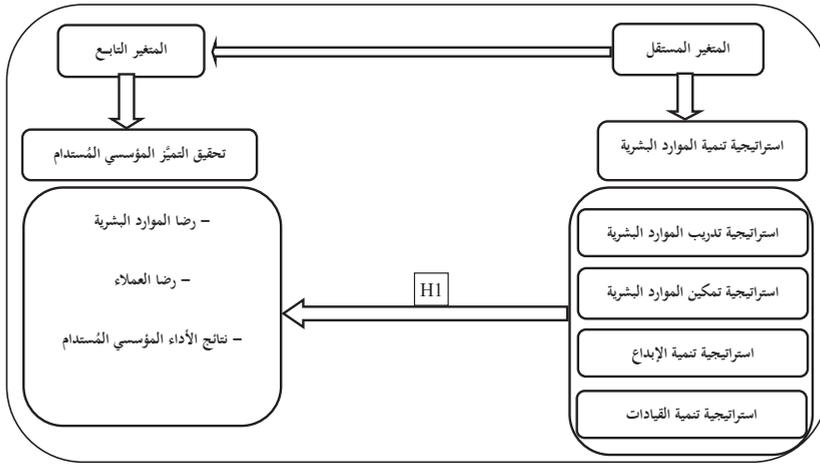
تتضح أهمية هذه الدراسة من كونها:

1. تناولت موضوعين على درجة عالية من الأهمية، وهما التميز المؤسسي المستدام واستراتيجية تنمية الموارد البشرية.
2. قد تسهم في تعزيز دور البنوك اليمنية في الاقتصاد الوطني من خلال تقديم توصيات ومقترحات محددة وواقعية للبنوك اليمنية حول أفضل ممارسات لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق التميز المؤسسي المستدام.
3. حددت نقاط القوة والضعف على مستوى البنوك واقترحت المعالجات المناسبة.
4. قد تساعد صانعي السياسات ومتخذي القرارات في المنظمات اليمنية عموماً والبنوك بشكل خاص من التطبيق الفعال لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية وصولاً لتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

النموذج المعرفي للدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من المتغير التابع وهو تحقيق التميز المؤسسي المستدام، والمتغير المستقل وهو استراتيجية تنمية الموارد البشرية، وقد تم تحديد أبعاد المتغير التابع استناداً إلى مكونات نماذج الأداء المتميز ذات العلاقة، وتحديد الأبعاد المتعلقة بالمخرجات أو النتائج، كما تم الاستفادة من أبعاد الدراسات السابقة الأكثر علاقة بهذه الدراسة، وقد اعتمدت هذه الدراسة ثلاثة أبعاد هي: رضا الموارد البشرية، ورضا العملاء، ونتائج الأداء المؤسسي المستدام.

كما تم تحديد أبعاد المتغير المستقل استناداً إلى مكونات مجموعة من النظريات والنماذج وأبعاد الدراسات السابقة الأكثر تكراراً، حيث اعتمدت أربعة أبعاد هي: استراتيجية تدريب الموارد البشرية، واستراتيجية تمكين الموارد البشرية، واستراتيجية تنمية الإبداع، واستراتيجية تنمية القيادات، والشكل (1) يوضح النموذج المعرفي للدراسة.



شكل (1) النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية، وتفرعت من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية تمثلت في الآتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الإبداع في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية القيادات في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تمثلت في أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام

الحدود البشرية: شملت مدراء العموم ونوابهم ومساعديهم، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام ونوابهم ومسؤولي الوحدات الإدارية والمشرفين الإداريين، والمختصين الإداريين.

الحدود المكانية: تمثلت في الإدارات العامة للبنوك اليمنية بأمانة العاصمة والمرخص لها بالعمل في الجمهورية اليمنية.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

1. التميز المؤسسي المستدام:

تم تعريف التميز المؤسسي المستدام بأنه "قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات" (بوسالم، 2015، ج).

ولأغراض هذه الدراسة يُعرف التميز المؤسسي المستدام بأنه: التفوق المستمر في النتائج التي تحققها البنوك اليمنية لإشباع احتياجات الأطراف ذات العلاقة بشكل متوازن، وتتمثل هذه النتائج في: رضا الموارد البشرية، ورضا العملاء، ونتائج الأداء المؤسسي المستدام.

2. استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

هي "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، وبالتالي التأقلم والتعايش مع أي مستجدات في البيئة تؤثر في نشاط المؤسسة" (بن عنتر، 2010، 84).

ولأغراض هذه الدراسة تُعرف استراتيجية تنمية الموارد البشرية بأنها: مجموعة الأساليب والأنشطة والممارسات الدائمة التي تنفذها البنوك اليمنية لتنمية معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية فيها؛ بغرض الإسهام في تحقيق أهداف الاستراتيجية العامة للبنوك اليمنية.

3. البنوك اليمنية:

هي البنوك اليمنية المرخص لها بالعمل ضمن هيكل الجهاز المصرفي في الجمهورية اليمنية حتى العام 2018م، والبالغ عددها (14) بنكاً، كما يوضحها الجدول (1).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

لقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في (10) بنوك، وهي البنوك التي استجابت لإجراء الدراسة، فيما تعذر إجراء الدراسة في أربعة بنوك وهي: البنك الأهلي اليمني؛ نظراً لنقل إدارته العامة إلى عدن، حيث تعذر الحصول على موافقته، وبنك التسليف للإسكان، وكذلك بنك الأمل للتمويل الأصغر لتعذر الحصول على موافقتهم، فيما بنك اليمن والخليج أعلن إفلاسه خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية لهذه الدراسة.

وبلغت عدد مفردات مجتمع الدراسة (1314)، مكونة من المدراء التنفيذيين والعموم ونوابهم ومساعدتهم، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات الإدارية والمشرفين الإداريين، والمختصين الإداريين بالإدارات العامة للبنوك محل الدراسة، كما يوضح ذلك الجدول (1).

جدول (1): مجتمع الدراسة

م	اسم البنك	موظفي الإدارة العامة	موظفي الإدارة العامة بعد استبعاد الوظائف المساعدة	مدير البنك ونوابه ومساعديه	مدراء الإدارات ونوابهم ومساعديهم	رؤساء أقسام ونوابهم ومساعديهم	مسؤولي وحدات ومشرفين	المختصين
1	البنك اليمني للإئشاء والتعمير	240	195	3	32	28	0	132
2	بنك اليمن الدولي	100	83	2	10	12	0	59
3	بنك اليمن والكويت	90	75	3	8	12	0	52
4	بنك التسليف التعاوني الزراعي	300	242	8	38	52	0	144

جدول (1): يتبع

م	اسم البنك	موظفي الإدارة العامة	موظفي الإدارة العامة بعد استبعاد الوظائف المساعدة	مدير البنك ونوابه ومساعديه	مدراء الإدارات ونوابهم ومساعدتهم	رؤساء أقسام ونوابهم ومساعدتهم	مسؤولي وحدات ومشرفين	المختصين
5	البنك التجاري اليمني	95	77	1	12	16	0	48
6	البنك الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار	35	30	3	7	3	6	11
7	بنك التضامن الإسلامي الدولي	180	152	4	20	23	25	80
8	بنك سبأ الإسلامي	160	136	4	22	17	0	93
9	مصرف اليمن البحريين الشامل	90	75	2	10	15	0	48
10	بنك الكريمي للتمويل الأصغر	310	249	4	16	9	10	210
	الإجمالي	1600	1314	34	175	187	41	877

المصدر: إدارات الموارد البشرية في البنوك اليمنية محل الدراسة، صنعاء، 2018.

عينة الدراسة:

تم تحديد حجم العينة بناء على جدول حجم العينات لـ (Krejcie & Morgan) الذي أورده العريقي (2016، 186)، بحجم (297) مفردة، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية غير التناسبية لتمثيل جميع المستويات الإدارية بحسب الفئات الإدارية، وقد تم توزيع (350) استبانة على المحوئين، حيث تم زيادة عدد الاستبانات الموزعة عن حجم العينة؛ وذلك لزيادة فرصة الاستعادة للاستبانات بعدد متساو مع حجم العينة أو ما يقترب منها نظراً للظروف الحالية التي تمر بها اليمن، والجدول (2) يوضح عينة الدراسة.

جدول (2): عينة الدراسة

م	اسم البنك	موظفي الإدارة العامة بعد استبعاد الوظائف المساعدة	النسبة المئوية لعينة الدراسة (%)
1	البنك اليمني للإشياء والتمير	55	15.7
2	بنك اليمن الدولي	18	5.1
3	بنك اليمن والكويت	20	5.7
4	بنك التسليف التعاوني الزراعي	65	18.6
5	البنك التجاري اليمني	15	4.2
6	البنك الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار	15	4.2
7	بنك التضامن الإسلامي الدولي	50	14.3
8	بنك سبأ الإسلامي	35	10
9	مصرف اليمن البحريين الشامل	22	6.3
10	بنك الكريمي للتمويل الأصغر	55	15.7
	الإجمالي	350	100%

المصدر: إدارات الموارد البشرية في البنوك اليمنية محل الدراسة، صنعاء، 2018.

يتضح من الجدول (2) أن عدد الاستبانات الموزعة على المبحوثين (350) استبانة، استرجع منها (315) استبانة؛ أي بنسبة (90%)، استبعد منها (9) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (306) استبانة من العينة المطلوبة، وبنسبة (87.4%) من الاستبانات الموزعة.

وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل للدراسة بالبنك، وذلك كون متغيرات الدراسة على مستوى البنك وليس على مستوى العاملين.

أداة الدراسة:

أولاً: تصميم أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة التي تم بواسطتها جمع البيانات والمعلومات المطلوبة لهذه الدراسة، وقد تم تصميمها استناداً إلى الجانب النظري، إضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسات Ahmad (2008)، Al-Rawashdeh (2012)، Zhang (2011)، يرقى (2008)، السبلاني (2018)، سبلاينه (2013)، والطراوي (2010)، وقد تكونت الاستبانة من قسمين هما:

القسم الأول: تضمن البيانات العامة، وقد شملت المتغيرات الشخصية والديمغرافية، والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي.

القسم الثاني: وتضمن متغيري الدراسة المتمثلين في المتغير التابع، والمستقل، بواقع (66) فقرة موجهة إلى أفراد الدراسة، وموزعة على (7) أبعاد ضمن المتغيرين، وذلك على النحو الموضح في الجدول (3).

جدول (3): متغيري الدراسة وأبعادهما وعدد فقرات كل بعد ونسبتها المئوية

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	النسبة المئوية
المتغير التابع:	رضا الموارد البشرية	10	15.1 %
تحقيق التميز المؤسسي المستدام	رضا العملاء	10	15.1 %
	نتائج التميز المؤسسي المستدام	10	15.1 %
المتغير المستقل:	استراتيجية تدريب الموارد البشرية	9	13.6 %
استراتيجية تنمية الموارد البشرية	استراتيجية تمكين الموارد البشرية	9	13.6 %
	استراتيجية تنمية الإبداع	9	13.6 %
	استراتيجية تنمية القيادات	9	13.6 %
الإجمالي			100 %

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بحيث تمنح الإجابات الدرجات الآتية (موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، موافق إلى حد ما (3) درجات، غير موافق درجتان، غير موافق بشدة درجة واحدة).

ثانياً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة على (16) محكماً من أساتذة الجامعات اليمنية والعربية المتخصصين، ومن المديرين المهنيين المتخصصين في القطاع المصرفي اليمني لإبداء ملحوظاتهم حول أبعاد متغيري الدراسة وفقراتها، وقد تم استيعاب ملحوظات المحكمين وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (66) فقرة بدلاً من (98) فقرة في صورتها الأولية.

ثالثاً: الصدق البنائي لأداة الدراسة:

للتأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، فقد تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي له هذه الفقرة، وعلى مستوى جميع فقرات الاستبانة.

وقد تبين أن جميع فقرات الاستبانة جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) فأقل، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين: (0.556) و(0.857) بشكل عام، وهذا يشير إلى الاتساق الداخلي بين العناصر المكونة للاستبانة وأنها صادقة بنائياً، وعدم وجود فقرات قد تضعف من المصادقية البنائية للاستبانة.

رابعاً: ثبات أداة الدراسة:

لمعرفة درجة ثبات متغيرات الاستبانة ومصادقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ، كما يوضح ذلك الجدول (4).

جدول (4): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات متغيرات الاستبانة

درجة المصادقية $\sqrt{\text{Alpha}}$	درجة الثبات alpha	عدد الفقرات	متغيرات الاستبانة
0.979	0.959	30	التمييز المؤسسي المستدام
0.983	0.966	36	استراتيجية تنمية الموارد البشرية
0.990	0.980	66	الأداة بشكل عام

يتضح من الجدول (4) أن قيمة درجة الثبات للاستبانة بشكل عام جاءت بنسبة (0.980)، وهذا يعني أنه جاء بنسبة ثبات مرتفعة، وجاءت درجة المصادقية لإجابات العينة (0.990)، وهذا يعني أن درجة مصادقية الإجابات مرتفعة أيضاً، وهذا يؤكد على أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة، وقد تراوحت درجة ثبات متغيري الاستبانة بين (0.959) و(0.966) وبدرجة مصادقية تراوحت بين (0.979) و(0.983). والجدول (5) يبين نتائج اختبار ألفا كرونباخ على مستوى جميع الأبعاد في الدراسة.

جدول (5): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات أبعاد الدراسة

درجة المصادقية $\sqrt{\text{Alpha}}$	درجة الثبات alpha	عدد الفقرات	الأبعاد	المتغيرات
0.950	0.902	10	رضا الموارد البشرية	التمييز المؤسسي
0.960	0.921	10	رضا العملاء	المستدام
0.962	0.925	10	نتائج الأداء المؤسسي المستدام	
0.946	0.895	9	استراتيجية تدريب الموارد البشرية	استراتيجية تنمية
0.944	0.892	9	استراتيجية تمكين الموارد البشرية	الموارد البشرية
0.965	0.931	9	استراتيجية تنمية الإبداع	
0.956	0.915	9	استراتيجية تنمية القيادات	

يتضح من الجدول (5) أن قيمة درجة الثبات لجميع أبعاد الدراسة تراوحت بين: (0.892) و(0.931)، وهي أكبر من النسبة المعيارية (0.700)، بينما تراوحت درجة المصادقية لإجابات العينة بين: (0.944) و(0.965)، وهذا يدل على أن العينة متجانسة في الاستجابة على جميع أبعاد الدراسة، وتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي "SPSS" لتحليل ومعالجة البيانات التي تم جمعها، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بنوعيتها: الوصفية والاستدلالية، مع مراعاة أهداف هذه الدراسة وفرضياتها.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج مستوى متغيري الدراسة في البنوك اليمنية:

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لمعرفة آراء العينة حول مستوى متغيري الدراسة، والجدول (6) يوضح لنا كيفية تفسير القيم التي سترد في الجداول المتعلقة بنتائج مستوى متغيري الدراسة.

جدول (6) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

المستوى	إذا كانت النسبة	المعنى أو التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
منخفض جداً	أقل من 36%	غير موافق بشدة	أقل من 1.8
منخفض	من 36% إلى أقل من 52%	غير موافق	من 1.8 إلى أقل من 2.6
متوسط	من 52% إلى أقل من 68%	موافق بدرجة متوسطة	من 2.6 إلى أقل من 3.4
عال	من 68% إلى أقل من 84%	موافق	من 3.4 إلى أقل من 4.2
عال جداً	من 84% حتى 100%	موافق بشدة	من 4.2 حتى 5

أولاً: مستوى تحقق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية:

جدول (7): نتائج مستوى تحقق التميز المؤسسي المستدام

مستوى التحقق	تقدير مستوى التحقق لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95%		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرتبة م
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا				
عال	71.5%	75.4%	0.877	3.674	رضا الموارد البشرية	3 1
عال	75.9%	79.7%	0.851	3.892	رضا العملاء	2 2
عال	76.6%	80.5%	0.859	3.926	نتائج الأداء المؤسسي المستدام	3 1
عالي	74.9%	78.3%	0.773	3.831	متوسط تحقق التميز المؤسسي المستدام	

يتضح من الجدول (7) أن مستوى تحقق التميز المؤسسي المستدام بكافة أبعاده: (رضا الموارد البشرية، ورضا العملاء، ونتائج الأداء المؤسسي المستدام) كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.831) وبانحراف معياري (0.773) وبنسبة مئوية بلغت (76.6%)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة بخيت (2018) التي توصلت إلى وجود توجه حقيقي لدى بنك أم درمان الوطني السوداني لتحقيق التميز المؤسسي، وتختلف مع نتائج دراسة السبلاني (2018) التي توصلت إلى تدني مستوى إدارة التميز بالخطوط الجوية اليمنية.

كما يتضح من الجدول (7) أن مستوى تحقق بُعد نتائج الأداء المؤسسي المستدام جاء في المرتبة الأولى وبمستوى عالٍ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.926) وبانحراف معياري (0.859) وبنسبة مئوية بلغت (78.5%)، وقد يعود ذلك إلى أن هذا البعد هو الذي تبرز فيه نتائج أغلب أنشطة البنوك اليمنية وإدارتها ووحداتها فيما يتعلق بالمجالات المالية والتسويقية والإدارية والاجتماعية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة سبرينه (2015) التي توصلت إلى وجود مستوى جيد من أداء الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية المبحوثة.

فيما جاء في المرتبة الثانية من حيث مستوى التحقق بعد رضا العملاء، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.892) وبانحراف معياري (0.851) وبنسبة مئوية بلغت (77.8%)، فيما حل في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد رضا الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.674) وبانحراف معياري (0.877) بنسبة مئوية بلغت (73.5%)، وقد يعود ذلك إلى أن رضا الموارد البشرية يُعد من القضايا التي يصعب على المنظمات بشكل عام والبنوك اليمنية بشكل خاص أن تحقق فيها مستويات عالية؛ نظراً للزيادة المطردة في احتياجات الموارد البشرية نتيجة لتأثيرات الواقع الاقتصادي اليمني وصعوبات مجارات ذلك، فقد أظهرت نتائج فقرات بعد رضا الموارد البشرية وجود قصور في منح الموظفين الأجور والحوافز الملائمة، وضعف محدود في التشجيع على الإبداع، وكذلك في إشراك العاملين في صناعة القرارات.

وإجمالاً فإن النتيجة تتفق مع نتائج دراسة سبرينه (2015) التي توصلت إلى وجود ضعف في اهتمام الجامعات الجزائرية بالبحوث برضا العاملين من خلال عدم حفز ومكافأة الأفراد الذين يقدمون طرقاً وأساليب عمل جديدة.

ثانياً: مستوى تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية في البنوك اليمنية:

جدول (8): نتائج مستوى تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية

الرتبة م	الرتبة	البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة مئوية	تقدير مستوى التطبيق لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95%	
						الدرجة الدنيا	الدرجة العليا
						مستوى التحقق	مستوى التحقق
1	1	استراتيجية تدريب الموارد البشرية	3.903	0.809	78.1 %	79.9 %	76.3 %
2	2	استراتيجية تمكين الموارد البشرية	3.698	0.872	74.0 %	75.9 %	72.0 %
4	3	استراتيجية تنمية الإبداع	3.491	0.991	69.8 %	72.0 %	67.6 %
3	4	استراتيجية تنمية القيادات	3.666	0.923	73.3 %	75.4 %	71.2 %
		متوسط تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية	3.690	0.797	73.8 %	75.6 %	72.0 %

يتضح من الجدول (8) أن مستوى تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية بكافة أبعادها (استراتيجية تدريب الموارد البشرية، واستراتيجية تمكين الموارد البشرية، استراتيجية تنمية الإبداع، استراتيجية تنمية القيادات) كان عالياً، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.690) وبانحراف معياري (0.797) وبنسبة مئوية بلغت (73.8%)، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الطهراوي (2010) التي أظهرت: أن مستوى الاستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة بفلسطين كان عالياً نسبياً ويقدر بـ (78%). ودراسة يرفي (2008) التي توصلت إلى أن تنمية الموارد البشرية متوفرة في المؤسسة الاقتصادية سونطراك الجزائرية، وأن المؤسسة تتجانب مع التغييرات وتواكب متطلبات التغيير والتطوير.

كما يتضح من الجدول (8) أن مستوى تطبيق بعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية جاء في المرتبة الأولى وبمستوى عالٍ، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.903) وبانحراف معياري (0.809) وبنسبة مئوية بلغت (78.1%)، وقد يعود ذلك إلى أن استراتيجية التدريب هي الاستراتيجية الأولى والتقليدية لدى كافة البنوك اليمنية، ويلزم التدريب البنك منذ التأسيس، نظراً لأهميته القصوى في معالجة الفجوات بين المعارف والمهارات والاتجاهات المتوفرة لدى المورد البشرية والمطلوبة منهم لأداء مهامهم، وأن متطلبات تنفيذها متاحة أكثر من بقية استراتيجيات تنمية الموارد الأخرى.

وهذه النتيجة تنسجم مع دراسة سبرينه (2015) التي توصلت إلى أن الجامعات الجزائرية المبحوثة تتبنى استراتيجية التدريب لتنمية مواردها البشرية بمتوسط حسابي بلغ (62.2%) في الجامعات المبحوثة، ودراسة الأحص (2014) التي توصلت إلى وجود اهتمام لدى البنك التجاري اليمني باستراتيجية التدريب والتنمية.

فيما جاء في المرتبة الثانية من حيث مستوى التطبيق بعد استراتيجية تمكين الموارد البشرية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.698) وبانحراف معياري (0.872) ونسبة مئوية بلغت (74.0%)، فيما حل في المرتبة الثالثة بعد استراتيجية تنمية القيادات، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.666) وبانحراف معياري (0.923) بنسبة مئوية بلغت (73.3%)، فيما حل في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث مستوى التطبيق بعد استراتيجية تنمية الإبداع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.491) وبانحراف معياري (0.991) بنسبة مئوية بلغت (69.8%)، ويمكن إرجاع انخفاض مستوى تطبيق استراتيجية تنمية الإبداع مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى إلى متطلباتها الكبيرة، إذ تتطلب وجود قيادات على مستوى معرفي ومهاري عال لإدارتها، وتتداخل مع تخصصات متعددة كعلم النفس والسلوك التنظيمي والإدارة، كما تتطلب عملية تنمية الإبداع لبيئة محفزة، وقد لا تكون متوافرة بالشكل الكافي في البنوك اليمنية.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة سبرينه (2015) التي توصلت إلى أن الجامعات الجزائرية المبحوثة تتبنى استراتيجية تنمية الإبداع الوظيفي ونسبة مئوية بلغت (60.6%) من عينة الدراسة.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضية الدراسة الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسة:

نصت الفرضية الرئيسة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية"، والجدول (9) يوضح نتائج اختبار الفرضية.

جدول (9): نتائج أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية

نص الفرضية	R	R ²	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية.	0.794	0.630	517.557	*0.000	0.794	22.750	*0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (9) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.630)؛ وهذا يعني أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تفسر ما نسبته (0.630) من التغيرات في التميز المؤسسي المستدام المتحقق في البنوك اليمنية، مما يشير إلى أن (63%) من التميز المؤسسي المستدام المتحقق في البنوك اليمنية ناتج عن استخدام هذه البنوك لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية بإبعادها المختلفة، كما تعني هذه النتيجة أن (37%) من التغيرات التي تحدث في التميز المؤسسي المستدام تعود إلى عوامل أخرى غير استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

كما يتضح من الجدول (9) أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.794)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي أي زيادة في مستوى تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (79.4%) في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية، وهذا يعني إثبات صحة الفرضية الأولى، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة

كل من الطهراوي (2010) التي توصلت إلى أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية أسهمت بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة بفلسطين. كما تتفق مع نتائج دراسة Ahmad (2008) التي توصلت إلى أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية لها أثر إيجابي في تحقيق أداء أفضل في البنوك التجارية الهندية، وفيما يأتي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية:

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية، والجدول (10) يبين نتائج هذه الفرضية.

جدول (10): نتائج أثر استراتيجية تدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية

نص الفرضية	R	R ²	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية.	0.641	0.411	212.456	*0.000	0.641	14.576	*0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (10) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.411)، وهذا يعني أن استراتيجيات تدريب الموارد البشرية تفسر ما نسبته (41.1%) من التغيرات في التميز المؤسسي المستدام المتحقق في البنوك اليمنية. مما يشير إلى أن (41.1%) من التميز المؤسسي المستدام المتحقق في البنوك اليمنية ناتج عن استخدام هذه البنوك لاستراتيجيات تدريب الموارد البشرية.

كما يتضح من الجدول (10) أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.641)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستؤدي أي زيادة في مستوى تطبيق استراتيجيات تدريب الموارد البشرية بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (64.1%) في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية، وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الفرعية الأولى، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة كل من دراسة الأحص (2014) التي توصلت إلى أن هناك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب والتنمية على أبعاد الأداء المؤسسي المتمثلة في: العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، في البنك التجاري اليمني، ومع دراسة Ahmad (2008) التي توصلت إلى أن استراتيجيات التدريب لها أثر كبير في تحقيق نتائج الأداء المؤسسي المستدام في البنوك التجارية الهندية.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية"، والجدول (11) يبين نتائج هذه الفرضية.

جدول (11): نتائج أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية

نص الفرضية	R	R ²	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية.	0.722	0.521	330.549	*0.000	0.722	18.181	*0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (11) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.521)؛ وهذا يعني أن استراتيجية تمكين الموارد البشرية تفسر ما نسبته (0.521) من التغيرات في التميز المؤسسي المستدام المتحقق في البنوك اليمنية، مما يشير إلى أن (52.1%) من التميز المؤسسي المستدام المتحقق في البنوك اليمنية ناتج عن استخدام هذه البنوك لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية.

كما يتضح من الجدول (11) أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.722)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستؤدي أي زيادة في مستوى تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (72.2%) في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية، وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الفرعية الثانية، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة Taleghani و Houshi (2016) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي لمعيار التمكين ومعيار تنمية القيادات على نتائج الأداء المؤسسي وعلى رضا العملاء في شركات قطع غيار السيارات في إيطاليا، وتتفق مع دراسة زوزال (2016) التي توصلت إلى وجود دور للتمكين في تحقيق التميز المؤسسي في بنك الفلاحة والتنمية الريضية بالجزائر.

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الإبداع في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية"، والجدول (12) يبين نتائج هذه الفرضية.

جدول (12): نتائج أثر استراتيجية تنمية الإبداع في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
*0.000	19.325	0.742	*0.000	373.450	0.551	0.742	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الإبداع في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (12) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الإبداع في تحقيق التميز المؤسسي المستدام، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.551)؛ وهذا يعني أن استراتيجية تنمية الإبداع تفسر ما نسبته (0.551) من التغيرات في التميز المؤسسي المستدام المتحقق في البنوك اليمنية، مما يشير إلى أن (55.1%) من التميز المؤسسي المستدام المتحقق في البنوك اليمنية ناتج عن استخدام هذه البنوك لاستراتيجية تنمية الإبداع.

كما يتضح من الجدول (12) أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.742)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات؛ ستؤدي أي زيادة في مستوى تطبيق استراتيجيات تنمية الإبداع بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (74.2%) في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية، وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة Ahmad (2008) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي لتنمية الإبداع في تحقيق نتائج الأداء المؤسسي المستدام في البنوك التجارية الهندية.

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية القيادات في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية"، والجدول (13) يبين نتائج هذه الفرضية.

جدول (13): نتائج أثر استراتيجية تنمية القيادات في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
*0.000	16.995	0.698	*0.000	288.820	0.487	0.698	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية القيادات في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (13) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية القيادات في تحقيق التميز المؤسسي المستدام، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.487)؛ وهذا يعني أن استراتيجية تنمية القيادات تفسر ما نسبته (48.7%) من التغيرات في التميز المؤسسي المستدام المتحقق في البنوك اليمنية، مما يشير إلى أن (48.7%) من التميز المؤسسي المستدام المتحقق في البنوك اليمنية ناتج عن استخدام هذه البنوك لاستراتيجية تنمية القيادات.

كما يتضح من الجدول (13) أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.698)، وهذا يعني أنه بافتراض تحديد أثر بقية المتغيرات ستؤدي أي زيادة في مستوى تطبيق استراتيجية تنمية القيادات بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (69.8%) في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية، وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة Seijts et al. (2017) التي توصلت إلى وجود أثر لاستراتيجية تنمية القيادات في تحسين الأداء وكسب رضا العملاء، ومن ثم إلى التميز المؤسسي المستدام في العديد من الشركات البريطانية، وتتفق أيضاً مع دراسة Al-Rawashdeh (2012) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التمكين، والتدريب، والقيادة، وتحقيق التميز المؤسسي.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم تقديم الاستنتاجات الآتية:

1. وجود اهتمام عال لدى البنوك اليمنية بتحقيق التميز المؤسسي المستدام بكافة أبعاده المتمثلة في: رضا الموارد البشرية، ورضا العملاء، ونتائج الأداء المؤسسي المستدام استراتيجية، وتنمية الموارد البشرية.
2. إن أعلى مستوى لتحقيق التميز المؤسسي المستدام كان في بُعد نتائج الأداء المؤسسي المستدام وأقل مستوى في تحقيقه كان في بُعد رضا الموارد البشرية.
3. يوجد قصور محدود في البنوك اليمنية في منح الموظفين الأجور المناسبة لحجم الأعباء الوظيفية التي يقومون بها.
4. وجود اهتمام كبير لدى البنوك اليمنية في تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية.
5. يوجد تفاوت في تطبيق أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية، حيث إن أعلى مستوى لتطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية كان في بُعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية، وأقلها كان في بُعد استراتيجية تنمية الإبداع.
6. يوجد قصور محدود في البنوك اليمنية في إشراك الموظفين في صناعة القرارات التي تؤثر في عملهم بصفة دائمة.
7. يوجد ضعف محدود لدى البنوك اليمنية في مستوى التشجيع مادياً ومعنوياً للمبدعين وأصحاب الابتكارات.
8. يوجد قصور محدود في توفير البنوك اليمنية للموارد اللازمة لدعم برامج تنمية الإبداع.
9. يوجد قصور محدود في توفير آلية لتحفيز ذوي الأداء المتميز من القيادات في البنوك اليمنية.
10. يوجد تفاوت في أثر أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام، حيث كان أكثرها تأثيراً بعد استراتيجية تنمية الإبداع، فيما كان أقلها تأثيراً بعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية.

ثانياً: التوصيات:

- في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:
1. ضرورة تعزيز مستوى تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية.
 2. زيادة الاهتمام بتطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، من خلال تنوع وتوسيع برامج التنمية والتطوير المختلفة وتحديث أساليبها وتطوير آليات تقييمها.
 3. زيادة الاهتمام باستراتيجية تنمية الإبداع جعلها في مقدمة أولويات البنوك اليمنية وتلبية متطلبات تنفيذها بكفاءة وفاعلية، لاسيما أنها الأقل ممارسة في البنوك اليمنية، والأكثر تأثيراً في تحقيق التميز المؤسسي المستدام.
 4. توسيع دائرة إشراك الموظفين في صناعة القرارات التي تؤثر على عملهم بصفة دائمة؛ كونها من أهم متطلبات التمكين التي تنتهجها البنوك اليمنية.
 5. زيادة الاهتمام بعنصر التحفيز المادي والمعنوي للمبدعين وأصحاب الابتكارات؛ كونه من أهم مقومات تنمية الإبداع والابتكار ويدخل ضمن ديمومتها.
 6. زيادة الاهتمام بتوفير الموارد المختلفة اللازمة لدعم وتعزيز برامج تنمية الإبداع.
 7. زيادة الاهتمام بتوفير آليات واضحة وشفافة ومعلنة لتحفيز ذوي الأداء المتميز من القيادات في البنوك اليمنية.
 8. زيادة الاهتمام بمنح الموظفين الأجور والتعويضات التي تتناسب مع حجم الأعباء الوظيفية التي يقومون بها.
 9. زيادة الاهتمام بتحقيق رضا الموارد البشرية والعمل على توفير بيئة عمل محفزة وجاذبة؛ لما لرضا الموارد البشرية من تأثير في جوانب الأداء المختلفة في البنوك، ولكون تحقيق رضا الموارد البشرية هو الأقل تحققاً ضمن أبعاد تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية.
 10. تعزيز الاهتمام بنتائج الأداء المؤسسي المستدام، كونها المخرج النهائي الرئيس لأنشطة البنوك اليمنية، لاسيما أنه الأعلى تحققاً ضمن أبعاد تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية.
 11. زيادة الاهتمام باستراتيجية تدريب الموارد البشرية بتحديثها وتطوير إجراءات تنفيذها وتنوع أساليبها ووسائلها وتقويم نتائجها؛ كونها الأقل تأثيراً في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية.

المراجع:

- أبو جليل، محمد، هيكل، إيهاب، عقل، إبراهيم، والطراونة، خالد (2013)، *سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية*، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الأحصب، فضل راشد محمد على (2014)، *أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة على البنك التجاري اليمني* (رسالة ماجستير)، جامعة عدن، اليمن.
- أكاديمية السادات للعلوم الإدارية (2018)، *فلسفة الأكاديمية في مجال التدريب*، استرجع بتاريخ 2018-5-27 من <https://bit.ly/2uqClcm>
- بخيت، نادية محمد أحمد (2018)، *التطوير التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي*، دراسة حالة: بنك أم درمان الوطني (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أفريقيا العالمية، السودان.
- البكري، ثامر ياسر (2002)، *إدارة التسويق* (ط1)، بغداد، العراق: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- بن عنتر، عبدالرحمن (2010)، *إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس - الأبعاد الاستراتيجية*، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- بوسالم، أبوبكر (2015)، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.
- جاردنر، جون (2009)، التميز الموهبة والقيادة (ط3)، ترجمة محمدرضوان، القاهرة، مصر: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- جرار، ذياب (2013)، العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 21(2)، 263-295.
- جميل، أحمد نزار (2010)، تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.
- جواد، عباس حسين، وحسين، سحر عباس (2000)، أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية، مجلة أهل البيت عليهم السلام، 6(3)، 54-84.
- حسين، حسين وليد (2015)، علاقة وأثر تمكين الموارد البشرية في نجاح المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية، مجلة الإدارة والاقتصاد الأردنية، 38(102)، 162-178.
- زايد، عادل (2005)، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الزعبي، مروان طاهر (2011)، الرضا الوظيفي: إدارة الأعمال والإدارة العامة (ط1)، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الزهراني، سعيد، وخليفة، أمجد (2014)، دليلك إلى تحقيق النجاح المستدام منشأتك، 2009، ISO 9004، الرياض، السعودية: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
- زوزال، نادية (2016)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في وكالة سكرة (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- سبرينه، مانع (2015)، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- السبلاني، فاطمة عبدالرحمن محمد (2018)، دور مشاركة العاملين في صناعة القرارات لتحقيق إدارة التميز في شركة الخطوط الجوية اليمنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة المستقبل، اليمن.
- سملالي، يحيى، وبلاي، أحمد (2017)، الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية، مجلة البشائر الاقتصادية، 3(2)، 181-196.
- الشرعة، عطا الله طافش، والطراونة، تحسين أحمد جعفر (2011)، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 26(4)، 83-132.
- صديقي، مسعود، وعبدالرؤوف، حجاج (2011)، دور الابداع التسويقي في تحسين الاداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 22-23 نوفمبر، جامعة ورقلة، الجزائر.
- الطهراوي، عبدالمنعم رمضان (2010)، دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عبدالمؤمن، حلمية، وقوفي، يمينة (2015)، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي: دراسة حالة الوكالة التجارية مؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر.

- العريقي، منصور محمد إسماعيل (2016)، طرق البحث (ط5) صنعا، اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.
- القرشي، عبد الله علي أحمد (2010)، دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرفي: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة حلوان، مصر.
- الكرخي، مجيد (2014)، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية (ط1)، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- المزروع، فهد علي سليمان (2014)، أساليب تنمية مهارات الإبداع لدى القيادات الوسطى (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- مكيد، علي، ويحيى فاطمة (2015)، أثر استراتيجيات التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري: دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع ألتيبوتيكال - المدينة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 9(14)، 211-184.
- نويران، زيدون (2001)، متطلبات الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الهلالات، صالح علي (2014)، إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال (ط1)، عمان: دار وائل للنشر.
- يرقي، حسين (2008)، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر.

- Ahmad, W. (2008). *HR strategy for corporate excellence: A study of select commercial banks in India* (Doctoral dissertation). Aligarh Muslim University, Aligarh, India.
- Al-Rawashdeh, E. T. (2012). The impact of management by walking around (MBWA) on achieving organizational excellence among employees in Arab potash company. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(5), 523-528.
- Daft, R. L. (2015). *Organization: Theory and design* (12th ed.). Boston, Massachusetts: Cengage Learning.
- Houshi, F. J., & Taleghani, M. (2016). Codification of business/industrial strategies by EFQM model of organizational excellence. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(2), 511-517.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human resource management* (13th ed.). Boston, Massachusetts: Cengage Learning.
- Meifert, M. T. (2013). *Strategic human resource development*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Mohajer, H., & Peykani, M. H. (2016). Comparing the human resource development based on the level of organizational excellence. *International Business Management*, 10(9), 1642-1648.
- Schermerhorn, J., & John, R. (1996). *Management* (5th ed.). New York: John Wiley and Sons.

- Seijts, G., Crossan, M., & Carleton, E. (2017). Embedding leader character into HR practices to achieve sustained excellence. *Organizational Dynamics*, 46(1), 30-39.
- Shelton, C. D., Darling, J. R., & Walker, W. E. (2002). Foundations of organizational excellence: Leadership values, strategies, and skills. *LTA*, 1(02), 46-63.
- Sowmya, K. R., & Panchanatham, N. (2011). Factors influencing job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India. *Journal of Law and Conflict Resolution*, 3(5), 76-79.
- Tyilana, X. E. (2005). *The impact of motivation on job satisfaction amongst an employee of a national broadcaster* (Master thesis). University of Johannesburg, Johannesburg, South Africa.
- Werner, J. M., Desimone, R. L. (2012). *Human resource development* (6th ed.). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Zhang, B. (2011). *Business strategies, HRM policies and organizational performance: Evidence from the peoples Republic of China* (Doctoral dissertation). Cardiff University, Cardiff, Wales.